



Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento

André Filipe Gaspar Ferreira

201300159@fep.up.pt

**Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão
Internacional**

Orientada por:

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

Maior 2015

Biografia

André Filipe Gaspar Ferreira nasceu a 25 de Abril de 1992, na Figueira da Foz, concelho de Coimbra.

O seu percurso académico foi todo feito na Figueira da Foz até ao momento de ingresso no Ensino Superior onde escolheu o ISCTE para se formar em Gestão durante o período de 2010 e 2013. De destacar que no ano de conclusão da licenciatura participou no programa de mobilidade ERASMUS em Córdoba, Espanha.

Em 2013, ano de conclusão da licenciatura, iniciou a formação de pós-graduação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e está matriculado, presentemente, no mestrado em Economia e Gestão Internacional, com a dissertação intitulada “Motivações dos expatriados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento.”

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e uma vez que termina aqui o meu percurso académico, quero dedicar esta dissertação à minha família, em especial aos meus pais, por toda a dedicação, pelo apoio incondicional em todo este percurso e pelos constantes votos de confiança, mesmo quando me deparava com determinados inconvenientes.

Quero agradecer, particularmente, à minha orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição Ramos, por todo o apoio dado ao longo desta dissertação e por me mostrar que em cada barreira surge uma nova oportunidade.

Agradeço, também, às pessoas participantes no meu estudo, pela disponibilidade e pela abertura em facultar informações de cariz pessoal e profissional.

Por último, não podia deixar de agradecer aos meus amigos que se mostraram sempre disponíveis para ajudar naquilo que precisasse e, mais importante, por me motivarem constantemente e acreditarem no meu potencial.

Resumo

O fenómeno de expatiação é, cada vez mais, uma realidade nas grandes organizações e, na atualidade, a expatiação de países desenvolvidos para países em desenvolvimento tem sido alvo de vários estudos. A maioria das economias deixou de ser regida por um sistema protecionista, adotando políticas orientadas para a exportação e captação de Investimento Direto Estrangeiro. Com a abertura das economias, as empresas começaram a ter a possibilidade de implementar subsidiárias nos países de destino, conseguindo beneficiar de incentivos fiscais, de mão-de-obra mais barata e de recursos naturais que não têm acesso nos países de origem.

Com a implementação de subsidiárias, o envio de trabalhadores qualificados para os países de destino é indispensável, para que a visão, a missão e as filosofias de empresa-mãe sejam adotadas. No entanto, nem todos os trabalhadores estão dispostos a trocar a sua estabilidade no país desenvolvido para abraçar missões internacionais em países menos desenvolvidos.

Face a este contexto, a dissertação tem como objetivo primordial perceber quais as motivações dos expatriados qualificados, provenientes de países desenvolvidos, quando aceitam abraçar missões internacionais em países em desenvolvimento.

Neste trabalho foram realizados vinte e três inquéritos com perguntas abertas e fechadas. Os vinte e três inquiridos enumeraram treze diferentes motivações. Através de um sistema de pontuação elaborado pelo investigador, concluiu-se que as quatro principais motivações para os expatriados qualificados provenientes de países desenvolvidos com destino a economias emergentes/ países em desenvolvimento são os seguintes: “Desafio profissional”, o “Aumento salarial”, o “Desenvolvimento da carreira internacional” e o “Cargo no país de destino”.

Palavras-chave: *expatriados, motivações, países desenvolvidos, países em desenvolvimento.*

Abstract

The expatriation phenomenon is increasingly becoming a reality in large organizations in today's world. The expatriation of developed countries to developing countries has caught the attention of several experts and it has been the subject of several studies. Most economies are no longer governed by a protective system and are starting to adopt policies that give priority to exportation as well as to attracting foreign direct investment. With the opening of economies, companies started having the opportunity to implement subsidiaries in the countries of destination and therefore being able to benefit from tax incentives, cheaper labor, and natural resources that they do not have access in the countries of origin.

With the implementation of subsidiaries, sending skilled workers to the destination countries is essential so that the vision, mission and the philosophies of the initial company are adopted. However, not all workers are willing to exchange their stability in a country developed to embrace missions in less developed countries.

In this context, this dissertation has as primary objective to understand the motivations of skilled expatriates from developed countries, when they accept to embrace these missions in developing countries.

In the making of this project, the qualitative methodology was used and twenty-three surveys were conducted, with open and closed questions. The twenty-three respondents enumerated thirteen different motivations. Through a scoring system established by the researcher, it was concluded that the four main motivations for skilled expatriates from developed country bound to emerging / developing countries are the "professional challenge", "wage increase", "Development of international career "and" Position in the destination country ".

Keywords: *expatriates; motivations; developed countries; developing countries*

Índice

1.Introdução	1
2.Revisão da Literatura	4
2.1 Expatriados e Expatriação	4
2.1.1 Definição e Objetivos gerais	4
2.1.2 Tipos de expatriados	5
2.1.3 Ciclo da Expatriação	8
2.2 Políticas de seleção e formação para candidatos à expatriação	9
2.3 Motivações individuais à expatriação	16
3. Metodologia	22
3.1 Análise Qualitativa	22
3.2 Construção do Inquérito e Recolha dos Dados	23
3.3 Seleção e caracterização dos participantes	25
4. Análise dos Resultados	29
4.1 Análise das variáveis em estudo	29
4.1.1 País de Origem e País de Destino	30
4.1.2 Atividade profissional no país de origem e no país de destino	33
4.1.3 Acompanhamento da família	36
4.1.4 Motivações para a expatriação	40
4.2 Discussão dos resultados	60
5.Conclusão, Limitações e Investigações futuras	65
Referências bibliográficas	71
ANEXOS	78
Anexo 1- Questionário	79
Anexo 2 Motivações apresentadas pelos inquiridos	80

Índice de Figuras

Figura 1	Classificação de expatriados segundo diversos autores	7
Figura 2	Modelo de formação preparatória da expatriação de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987)	15
Figura 3	Países de origem dos inquiridos	31
Figura 4	Países de destino dos inquiridos	32
Figura 5	Comparação da atividade profissional dos inquiridos no país de origem e no país de destino	36
Figura 6	Estado Civil dos inquiridos	38
Figura 7	Número de expatriados que se fizeram, ou não, acompanhar pela família na missão internacional	39
Figura 8	Motivações dos inquiridos	44
Figura 9	Motivações dos inquiridos que ocupam cargos semelhantes no país de origem e no país de destino	48
Figura 10	Motivações dos inquiridos que ocupam cargos mais elevados no país de destino em comparação com o cargo no país de origem	49
Figura 11	Motivações dos inquiridos sem obrigações familiares	52
Figura 12	Motivações dos inquiridos com obrigações familiares	55
Figura 13	Motivações dos inquiridos que se fizeram acompanhar pela família	58
Figura 14	Motivações dos inquiridos que partiram sozinhos	59

Índice de Tabelas

Tabela 1	Motivações para a expatriação	20
Tabela 2	Caracterização da amostra	27
Tabela 3	Atividade profissional dos inquiridos no país de origem e no país de destino	35
Tabela 4	Motivações dos vários grupos de inquiridos	62
Tabela 5	Classificação das motivações gerais dos inquiridos	64

1.Introdução

Ao contrário do que acontecia no passado, emigração e expatriação são, atualmente, conceitos completamente distintos. O fenómeno de expatriação passou a ser alvo de um maior número de estudos, não englobando, hoje, a saída de trabalhadores dos seus países, de forma autónoma, que procuram melhores condições de vida. Como vamos ver, ao longo do trabalho, existe um leque variado de definições de expatriação, no entanto, todas têm um ponto em comum: a expatriação diz respeito à mobilização de trabalhadores dentro da mesma empresa, seja entre países desenvolvidos, ou de países desenvolvidos para países em desenvolvimento.

Esta dissertação focalizar-se-á nos expatriados qualificados que se predispõem a sair de países desenvolvidos para abraçarem missões internacionais em países com menores níveis de estabilidade, tanto política como económica, e com desigualdades mais acentuadas, os ditos países em desenvolvimento.

Assim sendo, o objetivo desta dissertação será explorar as razões que levam estas pessoas a aceitar a expatriação. Fatores como desenvolvimento da carreira internacional, benefícios económicos ou progressão na carreira têm, teoricamente, grande influência, no entanto, existem, igualmente, pontos desfavoráveis que são importantes realçar. Nesse sentido, o objetivo desta dissertação passa por explorar os fatores motivacionais individuais destes expatriados e em que sentido é que estes se conseguem sobrepor a possíveis problemas causados pela expatriação.

As grandes multinacionais encontram, cada vez mais, enormes oportunidades de negócio em países em desenvolvimento, não apenas devido à mão-de-obra barata, mas também pelos incentivos, económicos e fiscais, que estes países oferecem, o que torna bastante atrativo o investimento direto estrangeiro.

O processo de internacionalização a que as multinacionais têm de fazer frente, engloba, segundo Johanson & Wiedersheim-Paul (1977), quatro etapas: exportações esporádicas, através de agente, subsidiária comercial e subsidiária produtiva. Com o decorrer das etapas, o grau de comprometimento da organização vai aumentando, principalmente a partir da implementação da subsidiária comercial, na medida em que a organização se

torna uma empresa multinacional. Derivado da implementação da subsidiária, a expatriação começa a tornar-se, praticamente, inevitável.

Como referi anteriormente, quando uma multinacional implanta uma sucursal num país em desenvolvimento, um dos fatores de que espera beneficiar é o do custo de mão-de-obra barata, no entanto, esta é, na maioria dos casos, pouco qualificada, não podendo assumir cargos superiores. Assim sendo, a expatriação explorada nesta dissertação corresponderá aos mais qualificados, àqueles de quem os trabalhadores do país de destino vão depender. Segundo vários autores, a expatriação é uma prática cada vez mais usual no ambiente organizacional, constituindo, desta forma, uma vantagem competitiva para as organizações que operam no mercado internacional (Holopainen & Björkman, 2005).

A pertinência deste estudo está relacionada com a escassa literatura existente sobre a expatriação de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. A expatriação, como já referi, é um conceito que nas últimas décadas tem sido alvo de estudo mais aprofundado, no entanto, os estudos existentes têm-se focado na expatriação entre países desenvolvidos, acabando por ignorar o papel que as economias emergentes, como a Índia, China e Angola, têm no mundo dos negócios atual.

Nesta dissertação foram realizados vinte e três inquéritos com perguntas abertas e fechadas a trabalhadores expatriados, que optaram por sair de países desenvolvidos para irem trabalhar para países em desenvolvimento. O objetivo do inquérito foi conhecer as motivações individuais dos inquiridos, e perceber quais as que têm maior relevância na decisão final.

A dissertação iniciar-se-á com a revisão da literatura. Este capítulo será dividido em três grupos. O primeiro grupo contemplará a definição de expatriação, os tipos de expatriados e o ciclo da expatriação. No segundo grupo serão focadas as políticas de seleção e formação para os candidatos à expatriação e o terceiro grupo abrangerá as motivações gerais para a expatriação. O capítulo 3 clarificará a metodologia utilizada (metodologia qualitativa) e, apoiado em diversos autores, o investigador explicará as razões pela qual esta foi a metodologia escolhida. O capítulo 4 refere-se à análise dos resultados obtidos. Numa primeira fase serão apresentados os dados sociodemográficos

dos inquiridos e de seguida interpretar-se-á os resultados obtidos. Embora esta dissertação tenha como objetivo principal as motivações gerais dos expatriados, o investigador foi mais longe. Os vinte e três inquiridos foram divididos por grupos, consoante os cargos no país de origem e no país de destino, as obrigações familiares e o facto de terem partido sozinhos ou acompanhados pela família, para que se consiga perceber em que grau é que as motivações gerais referidas diferem das motivações inter-grupos.

Por fim, será elaborada uma conclusão sobre o trabalho onde serão clarificadas as ilações retiradas, pelo investigador, dos inquéritos realizados e investigações futuras que se poderão desenvolver. As conclusões inerentes aos inquéritos serão, posteriormente, comparadas com a revisão de literatura presente neste trabalho e perceber-se-á se vão, ou não, ao encontro dos estudos apresentados.

2.Revisão da Literatura

2.1 Expatriados e Expatriação

2.1.1 Definição e Objetivos gerais

Com o decorrer dos anos e a abertura dos novos mercados, a expatriação tem sido alvo de estudo cada vez mais intensivo, o que provocou uma modificação na definição deste conceito para que pudesse ser facilmente distinguido do conceito de emigração, que designa alguém que, autonomamente, migrou para outro país, no qual residiu durante um período mínimo de doze meses (Rosa *et al.*, 2003).

A definição de expatriado tem dado lugar a diversos estudos, uma vez que, enquanto alguns autores consideram qualquer nível de empregado como expatriado, outros consideram somente o gestor.

O expatriado é um colaborador de uma empresa, que opera no mercado internacional e que desempenha funções numa subsidiária dessa empresa (Briscoe e Schuler, 2004), num país que não é o seu país de origem (Lasserre, 2003), durante um período habitual de tempo, entre dois a três anos (Camara, 2008; Barroso, 2011).

Para Romero (2002), um expatriado é um trabalhador altamente qualificado com elevados níveis de conhecimento que é enviado para uma sucursal da empresa-mãe, num país estrangeiro, geralmente por um período definido.

As definições de Adler (1984, p.79) e Caligiuri (2000, p.62) apenas diferem em relação ao cargo do trabalhador. Para Adler (1984, p.79), expatriado é um *“trabalhador empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação de gestão”*. Caligiuri (2000, p.62), define expatriado como o *“empregado que é enviado pela empresa mãe para viver e trabalhar noutro país por um período de tempo entre dois e vários anos”*.

Uma definição mais completa foi dada por Aycan e Kanungo (1997, p.250): expatriados são *“empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para*

prosseguir objectivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-definido, variando entre seis meses e cinco anos”.

Embora existam inúmeras definições de “expatriados”, não existe uma definição universalmente aceite. Para efeitos desta dissertação, o conceito de expatriado está relacionado com qualquer trabalhador pertencente aos quadros superiores.

Os expatriados ao desempenharem uma nova função num país diferente e, através das oportunidades proporcionadas pela empresa-mãe, têm como principal objetivo o desenvolvimento de uma carreira internacional (Walsh e Schyns, 2000). A aprendizagem resultante da aquisição de conhecimentos de experiências em diferentes culturas é, assim, um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para a empresa (Tallman e Fladmoe-Linquist, 1995, cit in Bonache et al., 2001).

Para Dowling *et al.* (2008, p.92), um expatriado tem diversos papéis: *Domínio da linguagem local; Controlo e supervisão direta; Agente de socialização e transportador da cultura organizacional; Construção de redes e contactos; Transferência de competências e conhecimentos; Estabelecimento de pontes de contacto e influência com os agentes locais.*

2.1.2 Tipos de expatriados

Dentro dos expatriados organizacionais há autores que optam por diferenciar diversas categorias. Na “Figura 1” serão apresentadas várias classificações de expatriados, segundo diversos autores. De referir que a análise contida neste trabalho terá como foco “Expatriados de país de origem”, isto é, trabalhadores da sede do país onde a empresa está localizada que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país.

Martins (2013, p.14) apresenta os expatriados classificados em duas categorias, dependendo do país da sede da empresa: “expatriados de país de origem” e “expatriados terceiros”, consoante a origem dos trabalhadores.

Rego e Cunha (2009) adotam uma classificação composta por “impatriados” e “flexipatriados”, sendo os primeiros provenientes de filiais e os “flexipatriados” os trabalhadores que circulam por diferentes países.

Briscoe e Schuler (2004), consoante a nacionalidade/origem dos trabalhadores, optam por classificar os expatriados em “expatriados tradicionais”, “impatriados” e “transpatriados”, dependendo da origem ser a mesma que a da empresa-mãe, a mesma que a da filial ou outra diferente das supramencionadas.

Por último, Dowling e Welch (2004), utilizam os critérios “duração da transferência internacional” e “tarefa desempenhada” para classificar os expatriados em “expatriados de curta duração”, “expatriados de duração prolongada” e “expatriados de longa duração”.

Figura 1 – Classificação de expatriados segundo diversos autores

Autor	Classificação adotada	Descrição
Martins (2013, pp.14)	Expatriados de país de origem	Trabalhadores do país onde a sede da empresa está localizada que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país.
	Expatriados de países terceiros	Trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro. Por exemplo, a transferência entre trabalhadores de diferentes filiais.
Rego e Cunha (2009)	Impatriados	Trabalhadores provenientes de filiais para a sede com o objetivo de trazer novas ideias.
	Flexipatriados	Trabalhadores que circulam por diferentes países em estadias de curta duração.
Briscoe e Schuler (2004)	Expatriados Tradicionais	Trabalhadores que têm a nacionalidade de origem da empresa mãe.
	Impatriados	Trabalhadores originários do país da filial que são transferidos para a sede da empresa mãe.
	Transpatriados	Trabalhadores nacionais de um país terceiro, como por exemplo um trabalhador de nacionalidade espanhola que é transferido para desempenhar as suas funções profissionais numa subsidiária portuguesa em Angola.
Dowling e Welch (2004)	Expatriados de curta duração	Trabalhadores contratados para supervisionar ou lançar projetos durante um período máximo de três meses.
	Expatriados de duração prolongada	Trabalhadores que desempenham as mesmas funções que os expatriados de curta duração, mas a estadia é prolongada, podendo atingir no máximo um ano.
	Expatriados de longa duração	Trabalhadores que têm cargos específicos e uma estadia compreendida entre um e cinco anos.

Fonte: Elaboração própria através dos estudos de diversos autores

Existem diversas formas de desenvolvimento de uma carreira internacional, entre elas a expatriação. Segundo diversos autores, outras modalidades de carreira internacional podem ser, por exemplo: imigrações, deslocações temporárias, *internacional commuters*, viagens de negócio, viagens internacionais, experiências internacionais de curto, médio e longo prazo, transferências permanentes, *outsourced* e *self-initiated* (Briscoe e Schuler, 2004).

Torna-se, então, imprescindível realçar as características da expatriação e como diferem das diversas modalidades de carreira internacional. Segundo Camara (2008), a expatriação deve apresentar as seguintes características: não implica risco na carreira do trabalhador, nem é utilizada como pretexto para o dispensar; origina uma alteração do local de trabalho, provocando a colocação do colaborador no estrangeiro durante um período entre dois e três anos, com possibilidade de renovação; embora o trabalhador não mantenha o vínculo à função de origem, mantém-se o contrato laboral à empresa-mãe; o tempo destinado à expatriação é incluído na contagem do tempo de serviço: o pagamento da remuneração e as possíveis regalias são da responsabilidade da empresa-mãe; após a expatriação, o trabalhador beneficia do direito de reintegração na empresa-mãe, numa função compatível com o seu perfil.

Segundo o mesmo autor, o expatriado, com base em dimensões comportamentais, deve apresentar: “*Abertura de espírito*”, “*Respeito pelos outros e por outras culturas*”, “*Imaginação*”, “*Criatividade*”, “*Generosidade*”, “*Paciência*” (Camara, 2008, p. 59).

2.1.3 Ciclo da Expatriação

Para Tung (1988), o processo de expatriação de uma organização é composto por um ciclo que se inicia no recrutamento/seleção e se estende até à inserção, e respetivo acompanhamento da organização, no novo ambiente organizacional.

Para outros autores, como Martins (2013), o ciclo de expatriação é mais extenso, ou seja, engloba mais etapas. O ciclo de expatriação deve ser composto por:

- ✓ *Avaliação da necessidade de expatriação na empresa de origem* - Esta etapa é de grande importância uma vez que, se não for feita corretamente, podem ser identificadas prioridades e metas não necessárias.
- ✓ *“Recrutamento e Seleção do Candidato à expatriação”* - Esta fase é indispensável para o sucesso da expatriação dado que possibilita escolher o candidato mais adequado a determinada tarefa. Se o recrutamento e a seleção do expatriado forem feitos adequadamente a probabilidade de sucesso é nitidamente superior (Avril e Magnini, 2007).
- ✓ *“Orientação/ Preparação Transcultural”* - Esta fase procura auxiliar o expatriado a nível profissional e pessoal durante a sua estadia no estrangeiro, principalmente através de formações interculturais.
- ✓ *Evolução da atividade desenvolvida internacionalmente* - Para Webb e Wright (1996, cit. por Martins 2013), o objetivo desta fase é assegurar a permanência e o desenvolvimento do expatriado. A não estagnação da carreira profissional é, igualmente, um dos focos desta etapa.
- ✓ *Repatriação.* - A preparação da repatriação deve ser feita durante o processo de expatriação para que o expatriado seja reintegrado com sucesso na empresa-mãe.

2.2 Políticas de seleção e formação para candidatos à expatriação

Neste ponto será abordado, primeiramente, as fases do processo de seleção e recrutamento dos candidatos e posteriormente a temática da formação e preparação.

A seleção do trabalhador que preencha os requisitos necessários à organização é o maior desafio no processo de seleção, ao nível da Gestão Internacional de Recursos Humanos (Homem e Tolfo, 2008). Dito isto, é essencial ressaltar que o candidato à expatriação não é, nunca, alguém que está a mais ou que não faz falta na empresa-mãe (Camara, 2008).

A fase de seleção deve considerar, unicamente, os trabalhadores que verifiquem motivação para integrar uma missão internacional (Sparrow e Hiltrop, 1994), no entanto, segundo Martins (2013), o candidato mais indicado para a missão nem sempre é o candidato mais motivado.

As empresas, segundo Camara (2008), recorrem à expatriação com o objetivo de assegurar que os gestores presentes nas subsidiárias estejam focados em atingir os objetivos estratégicos definidos para as subsidiárias; que os gestores sejam fonte de disseminação da cultura e dos valores da empresa, seja nos métodos de gestão, reporte ou controlo e, por último, que tenham a competência para identificar e desenvolver talento local para que no futuro possam substituir estes expatriados.

Face a estes objetivos, é coerente, segundo o mesmo autor, que a expatriação seja realizada, maioritariamente, através do recrutamento interno, apresentando duas modalidades (Camara, 2008):

- ✓ *Escolha direta* – Se os lugares a serem ocupados forem de gestão global ou lugares de confiança. Nesta modalidade é fundamental que o perfil do candidato seja adequado ao cargo a preencher.
- ✓ *Concurso interno* – É escolhido um dos candidatos pré-selecionados que constem da bolsa de recrutamento, caso esta exista.

Segundo o mesmo autor, se estes candidatos apresentarem uma classificação inferior a “Bom”, no desempenho dos últimos três anos, ou um perfil de competência, exigido pela função, não adequado, os candidatos não poderão ser considerados. Nestes casos é necessário recorrer ao recrutamento externo.

O recrutamento externo é uma realidade crescente nas organizações. A grande diferença entre o recrutamento interno e externo é que no primeiro a seleção dos candidatos às vagas disponíveis apenas compreende colaboradores pertencentes à empresa, enquanto o recrutamento externo visa a atração de trabalhadores que não pertencem aos quadros da organização (Sparrow e Hiltrop, 1994). Para estes autores, são três as motivações da organização para recorrer ao recrutamento externo: ter a oportunidade de contratar um trabalhador qualificado quando existe pouca oferta no mercado; trazer “sangue novo” à organização e proporcionar uma “concorrência saudável” dentro da empresa.

Segundo outros autores, as competências técnicas são o critério base no processo de seleção adotado por diversas empresas (Rego e Cunha, 2009). Para Gellatly (2009), a par das competências técnicas, existem outras características que são importantes

considerar, como por exemplo: interesse pela cultura local, empatia e respeito e capacidade de iniciativa.

Segundo Brewster *et al.* (2007), para uma seleção eficaz existem determinados critérios que devem ser considerados como, por exemplo, a facilidade de comunicação e conhecimento do idioma do país de destino, a eficiência no preenchimento dos cargos propostos em curtos períodos de tempo e ter em conta as exigências da organização.

Analizando outras opiniões, de forma a realizar um processo de seleção adequado, é necessário recorrer ao uso de técnicas como testes psicológicos e entrevistas tradicionais (Dowling *et al.*, 1999, cit. por Shen e Edwards, 2004). Estas entrevistas devem ser feitas, segundo Camara (2008), com um painel composto pelo responsável da empresa-mãe, pelo futuro chefe da subsidiária, a quem o colaborador expatriado vai reportar, e por um técnico pertencente ao quadro de Recursos Humanos da organização. No entanto, nem sempre é isto que acontece e, em várias empresas, esta tarefa fica a cargo do gestor de linha que, por norma, ignora os critérios do Departamento de Recursos Humanos (Bonache *et al.*, 2001). Estes erros cometidos no processo de seleção explicam, muitas vezes o insucesso da expatriação (e.g. Graf 2004; Gabel *et al.*, 2005; Hurn 2006; Lee *et al.*, 2006; Avril *et al.*, 2007; Walsh e Schvns, 2010).

Para Rego e Cunha (2009), citado por Machanisse (2013), existem quatro sistemas de seleção para candidatos à expatriação:

- ✓ *Sistema aberto* - Neste sistema, as posições a serem preenchidas são anunciadas a todos os candidatos que cumpram os requisitos de qualificações e experiência necessários e qualquer um se poderá candidatar. A fase seguinte passará pela entrevista em grupo.
- ✓ *Sistema fechado* – Neste sistema, os responsáveis elaboram uma lista reduzida dos possíveis candidatos e apenas informam os candidatos quando os propõem a aceitar a missão.
- ✓ *Sistema formal* - Neste sistema, os requisitos para a seleção são conhecidos e os responsáveis pela seleção discutem o grau em que os candidatos apresentam tais critérios.

- ✓ *Sistema informal.* Neste sistema, os critérios não são explicitados, sendo a seleção subjectiva.

Assim, é indispensável que o processo de seleção seja realizado de forma rigorosa, uma vez que o êxito da expatriação é um valioso recurso no sucesso da estratégia global da organização (Briscoe e Schuler, 2004).

Rego e Cunha (2009) assinalam, igualmente, que seleccionar os melhores candidatos não é suficiente. Na realidade é indispensável, igualmente, prepará-los e oferecer formação, estimular o desenvolvimento durante a expatriação e assegurar as melhores condições, pessoais e familiares. Estes autores defendem que a realização do processo de recrutamento e seleção de forma adequada aumenta a probabilidade de sucesso dos expatriados.

A preparação que antecede a missão internacional é, como pudemos ver, uma prática de grande importância para o expatriado, no entanto, a realização dessa formação, apenas antes da partida, pode não ser suficiente. Segundo diversos autores, como Schell e Solomon (1997), a formação não deve apenas anteceder a missão, mas prolongar-se durante o período de expatriação.

Esta formação aos expatriados consiste no fornecimento de competências com o intuito de aumentar a produtividade e é vista, cada vez mais, como um investimento para fomentar o desempenho, começando a tornar-se uma necessidade permanente. Os programas de formação, a par dos de seleção e recrutamento, integram um sistema de gestão de desenvolvimento eficaz.

Segundo Harzing e Ruyssevelt (1995), citado por Culigiuri e Colakoglu (2007), um programa de formação deve ser composto por três elementos:

- ✓ *Consciência cultural* – O objetivo prioritário é elevar o conhecimento do expatriado em relação ao país de acolhimento proporcionando-lhe informação acerca da cultura e auxiliá-lo no desenvolvimento das aptidões linguísticas com o intuito de facilitar a sua adaptação. É importante realçar que estes programas são específicos dado que estão dependentes do país onde a missão se realiza, da natureza da função a desempenhar e do tempo disponibilizado para a formação.

Uma formação eficaz está dependente de três dimensões: da duração da formação, do método da formação e do nível de rigor. Por exemplo, quando a relação entre o expatriado e os membros da cultura não é significativa e existe uma diferença de culturas considerável entre ambas, a formação pode ser mais curta (inferior a uma semana) e o rigor desta mais baixo, podendo ser realizada através de palestras, sessões culturais, filmes e livros. Caso apresentem uma relação considerável com diferenças significativas entre as culturas, então o rigor deve ser elevado recorrendo-se a *workshops* e experiências interculturais, durante um período de dois meses.

- ✓ *Visitas preliminares* – Estas visitas estão relacionadas com o envio de expatriados para o país de destino antes da missão internacional se iniciar. O objetivo destas visitas visa, não só proporcionar uma melhor preparação antes da missão, mas também avaliar o interesse para o cargo e o nível de adaptação.
- ✓ *Formação linguística* – É frequente as aptidões linguísticas não constarem nestes programas de formação, muitas vezes devido ao pouco tempo que é dedicado ao programa de formação. No entanto, a formação linguística é essencial já que proporciona ao candidato maior conhecimento do idioma do país. Este conhecimento linguístico facilitará a adaptação cultural, aumentará a capacidade negocial e originará uma maior interação com os *stakeholders* e recolha de informação no país de acolhimento.

Uma vez que o capital humano é o ativo que cria a vantagem competitiva mais relevante para a organização, a formação dos recursos humanos, em contexto internacional, torna-se indispensável para o sucesso no mercado global. Tanto a seleção como a preparação e formação dos colaboradores antes da missão internacional são fatores críticos de sucesso. No entanto, o que acontece em muitos casos é que as organizações acabam por focar a formação do expatriado na competência técnica, deixando para segundo plano a componente cultural (Briscoe e Schuler, 2004). A formação cultural, que tantas vezes é desprezada, auxilia o expatriado tanto no desenvolvimento da sua orientação de aprendizagem como na perceção da cultura do país de acolhimento (Avril e Magnini, 2007).

Dada a influência que o processo de preparação e formação tem no sucesso da missão internacional, Mendenhall *et al.* (1987), cit. por Camara (2008), desenvolveram um modelo, apresentado na “Figura 2”, que relaciona a duração da formação e os conteúdos formativos necessários, de acordo com a duração da permanência no país de acolhimento.

Figura 2 - Modelo de formação preparatória da expatriação de Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987)

Duração da Formação		NÍVEL DE PROFUNDIDADE	Conteúdos Formativos		
			ALTO		Formação de Imersão - <i>Assessment Center</i> ; -Experiência de campo; -Simulações; -Treino de sensibilidade; -Formação alargada a língua local.
1 a 2 meses					
1 a 4 semanas		MÉDIO		Formação Afetiva -Assimilar a Cultura; - <i>Role Playing</i> ; '-Incidentes Críticos; -Casos de estudo; -Treino na redução do stress; -Formação Moderada na língua local.	
Menos de 1 semana		BAIXO	Fornecimento de informação - <i>Briefing</i> sobre a região; - <i>Briefing</i> cultural; -Filmes/Livros/vídeos; -Uso de intérpretes; -Formação mínima na língua local		
			1 mês ou menos	2 a 12 meses	1 a 3 anos
			Duração de Permanência no estrangeiro		

Fonte: Câmara (2008: p.177)

De acordo com os autores, no caso de a missão internacional ser inferior a um mês, é aconselhável que o expatriado receba até uma semana de formação com um nível de profundidade baixo. Essa formação pode ser concedida através de um “*briefing sobre a região*”, “*briefing cultural*”, “*filmes/ livros/ vídeos*”, “*uso de intérpretes*” e “*formação mínima na língua local*”.

Quando a missão internacional varia entre dois e doze meses é recomendável que o expatriado receba formação durante uma a quatro semanas, por exemplo através de “*casos de estudo*”. Se a missão internacional for superior a um ano, a duração da formação deverá variar entre um e dois meses, por exemplo realizando “*experiências de campo*” ou “*práticas de sensibilização*”.

Dados os estudos supramencionados, e apoiado em todos os autores supra referidos, a formação é uma ferramenta indispensável na expatriação. É importante realçar, ainda, que quanto maior as diferenças entre o país de origem e o de destino, maior a duração dessa formação e, conseqüentemente, maior o sucesso da expatriação, na medida em que existe maior motivação e vontade de conhecer e apreender as características da nova cultura (Lee e Croker, 2006).

2.3 Motivações individuais à expatriação

Primeiramente, e uma vez que este conceito é o cerne desta dissertação, é imprescindível definir “motivação”.

Adler (1984) define “motivação” como o “sentimento” que inspira as pessoas a darem/fazerem o melhor que podem/sabem, tanto a nível pessoal como profissional.

Motivação refere-se ao “*conjunto de fatores internos e externos que estimulam o contínuo interesse em qualquer comprometimento em que estejam envolvidos, seja o emprego, uma função ou determinado assunto que os obriga a exercer um esforço constante na procura de objetivo em particular*” (WebFinance, 2015).

A palavra “motivação” provém da palavra “motivo”, que está relacionada com as necessidades, desejos ou vontade de determinada pessoa. A motivação é uma característica psicológica que incentiva o indivíduo ou fornece energia para que este aja de acordo com o objetivo que deseja alcançar (Ingle, 2013).

O estudo inicial da teoria da motivação pertenceu a Taylor. Para este autor, o dinheiro era o principal motivador e, segundo ele, trabalhadores satisfeitos, financeiramente, são trabalhadores produtivos (Beardweel *et al*, 2004). Durante a última década, como iremos ver de seguida, esta teoria foi amplamente desenvolvida e as opiniões dos autores são, cada vez mais, contraditórias à teoria inicial da motivação de Taylor.

Segundo Adler (2008), a motivação é a base de inspiração para os trabalhadores darem o seu melhor, tanto a nível pessoal como profissional. Estes dois níveis de motivação estão interligados, na medida em que, por exemplo, tanto a instabilidade pessoal interfere no comportamento profissional, como a falta de motivação profissional afeta a estabilidade pessoal.

Para este autor, as motivações individuais para a expatriação podem ser divididas em motivações intrínsecas e extrínsecas e, primeiramente, é importante perceber a diferença entre as duas. Altos níveis de motivação intrínseca para uma missão internacional estão associados a uma grande disposição em aceitar a missão e a comunicar na língua estrangeira. Por outro lado, a motivação externa está associada à perceção das dificuldades.

Para Herzberg, enquanto as motivações intrínsecas contemplam, por exemplo, o reconhecimento, o crescimento pessoal e o sentido de conquista, as motivações extrínsecas têm em consideração fatores como o salário, as horas de trabalho, as políticas da organização, o *status* e a segurança no trabalho. Herzberg defendia, ainda, que a falta de motivação extrínseca tem como consequência quedas na performance do trabalhador (Brooks, 2007). No entanto, as motivações individuais podem não ser consistentes com os interesses da organização, nomeadamente em relação às tarefas internacionais a desempenhar pelo trabalhador. Neste caso, o indivíduo aceitará a missão internacional ponderando os *pull factors* e os *push factors*. Os *pull factors* estão relacionados com os benefícios que advêm de qualquer experiência internacional, como

por exemplo o desenvolvimento de novas competências em ambiente multicultural. Já os *push factors* estão associados aos fatores que “forçam” o indivíduo a alterar o seu ambiente organizacional, como por exemplo, o facto de não existir uma posição adequada ao trabalhador na empresa do país de proveniência.

Richardson e McKenna (2002), de acordo com as motivações principais para a expatriação, optaram por categorizar os expatriados de quatro formas distintas: “*explorador*”, “*refugiado*”, “*mercenário*” e “*arquiteto*”. O “*explorador*” sente-se motivado, essencialmente, pela vontade de alterar o seu local de trabalho, guiado, principalmente, pelo desejo de conhecer novas culturas. O “*refugiado*” vê na expatriação a possibilidade para sair do ambiente organizacional em que se encontra inserido, nomeadamente porque se depara com uma situação adversa. O “*mercenário*” revê-se na teoria inicial do Taylorismo e olha para o dinheiro como o principal fator motivador. Por último, o “*arquiteto*” interpreta a expatriação como o caminho ideal para o desenvolvimento da carreira profissional. É de realçar, contudo, que estes motivos não são exclusivos, quer isto dizer que o trabalhador pode apresentar, simultaneamente, mais do que uma característica.

Segundo estudos de Baruch e Altman (2002), os potenciais expatriados têm, cada vez mais, a perceção que a missão internacional é aceite, maioritariamente, devido a uma escolha pessoal e não por uma decisão baseada em incentivos organizacionais, como aumentos salariais ou promoções.

Enquanto alguns trabalhadores são atraídos, na missão internacional, por fatores como as recompensas financeiras e progressões na carreira, outros trabalhadores demonstram interesses pessoais, como o contacto com novas culturas e a procura de novos desafios (Suutari, 2003). O primeiro cenário reflete, claramente, motivação extrínseca para a expatriação, uma vez que está relacionada com o desempenho de uma atividade para alcançar um fator “externo” (Ryan e Deci, 2000). Pelo contrário, no segundo caso, está subjacente uma motivação intrínseca, na medida em que a realização da missão está ligada à satisfação pessoal do indivíduo.

A maioria dos autores aborda as motivações numa perspetiva generalizada, não dando ênfase ao facto de para, por exemplo, solteiros e casados, as motivações poderem

divergir, no entanto há autores que o fazem. Segundo, por exemplo, Baruch e Quantrill (2002), as motivações diferem consoante o estado civil do trabalhador e o facto de ter ou não familiares dependentes.

Segundo diversos autores (Camara, 2011, Finuras, 2003, Rego e Cunha, 2009), as motivações individuais para a expatriação podem ser diversas como, por exemplo, possível ascensão na empresa-mãe e, conseqüentemente, aumentos salariais, vontade de conhecer novas culturas ou o desejo da família em experienciar outros ambientes sociais. No entanto, estes autores assumem, por exemplo, no caso de o expatriado ter família, que esta está, igualmente, disposta a abraçar esta nova aventura, o que pode não acontecer. Além disso, estes autores focam-se, principalmente, nas motivações extrínsecas, não abrangendo a opinião de autores supramencionados que defendiam a crescente importância dos fatores intrínsecos.

Baruch e Quantrill (2002), de acordo com a “Tabela 1”, enumeram a importância das motivações por ordem de preferência, consoante o estado civil do expatriado e a existência, ou não, de familiares dependentes.

Em relação aos expatriados solteiros, a maior motivação para a missão internacional é a “*Remuneração*”, seguindo-se o “*Acomodação*”, o “*Idioma*” e, por último, a “*Posição*” que vão ocupar na missão internacional.

Os expatriados casados olham para o “*Língua*” como o principal fator motivador. Seguem-se a “*Posição*” a ocupar no país de destino, a “*Remuneração*” e a “*Família*”, isto é, a disponibilidade da família em acompanhar o expatriado e, no caso de o acompanhar, as condições que a organização está disposta a oferecer ao cônjuge. Por último, nos expatriados casados com filhos e, assumindo que as famílias acompanham o expatriado na missão, o principal fator é a “*Prospecção na carreira*”, a “*Remuneração*”, o nível de “*Educação*” no país de destino e o processo de “*Repatriação*”.

Tabela 1 - Motivações para a expatriação

Ordem	Solteiros	Casados	Casados com filhos
1	Remuneração	Língua	Prospecção de carreira
2	Acomodação	Posição	Remuneração
3	Língua	Remuneração	Educação
4	Posição	Família	Repatriação

Fonte: Baruch e Quantrill (2002)

Analisando de forma crítica esta tabela, e segundo vários estudos, pode-se afirmar que a “*Língua*” não é vista como uma motivação, mas sim como um facilitador de adaptação para o expatriado. Segundo Evans *et al.* (2002), conhecer o idioma do país de destino será sempre benéfico para o expatriado, no entanto, dependendo da natureza do trabalho, pode não ser, exatamente, necessário, dado que, de acordo com alguns estudos, pelo menos 75% da comunicação é não-verbal. Diferentes culturas têm diferentes formas de comunicação, por exemplo, enquanto os orientais apresentam um padrão de comunicação silenciosa, com intervalos entre uma fala e outra, os ocidentais interpretam esses intervalos como falta de comunicação (Trompenaars, 1994). Assim sendo, e apresentando os autores supramencionados como base de fundamento, parece-nos que a motivação “*Língua*” apresentada por Baruch e Quantrill (2002), na “Tabela 1” está relacionada com o conhecimento do idioma por parte da família do expatriado.

Na “Tabela 1”, é assumido, *à priori*, que a família acompanha o expatriado na missão, assim sendo, o que se pode deduzir é que altos níveis de conhecimento do idioma por parte da família são transformados em altos níveis de motivação para o expatriado aceitar a missão internacional, dado que este conhecimento facilitaria o/a acompanhante a “construir” uma nova vida.

De acordo com Kets de Vries (1997), o grau de sucesso de uma expatriação está relacionado com o nível de adaptação da família, nomeadamente do cônjuge, e o facto de o cônjuge não encontrar ocupação a nível profissional contribui, negativamente, para o processo de expatriação. Freitas (2006, p.51) partilha da opinião de Kets de Vries

(1997). Para este autor “ (...) a família pode vir a ser um aliado fundamental no sucesso da expatriação. Por isso, auxiliar a família a ter graus crescentes de autonomia no novo local reflete diretamente em um melhor aproveitamento do seu expatriado. Empresas inteligentes sabem disso: quanto mais rapidamente a família se adapta e o cônjuge tem agenda própria, mais rapidamente o profissional rende aquilo que se espera dele”. Pereira et al (2005) partilham, também, da opinião dos autores supramencionados. Segundo estes autores “em vários sentidos o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. O expatriado, durante boa parte da semana, não entra em contato com a cultura do país em que trabalha, pois a sua vida profissional encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe dá suporte, bem como uma rede de troca de informações com o país de origem, vantagem de que a esposa e outros familiares não dispõem. Se em casa, o executivo conta com o apoio da família que, em geral, mantém a cultura do país de origem, o mesmo não pode ser dito da família. A companheira do expatriado e os filhos, caso os tenham, por outro lado, não têm acesso à continuidade organizacional, e experimentam uma interrupção nas suas vidas pessoais, nos seus relacionamentos, na rotina diária” (Tomás, 2013; p.26).

Em suma, os expatriados apresentam motivações extrínsecas e intrínsecas, sendo que as últimas têm ganho particular importância nos últimos anos. Nos dias que correm, o fator monetário deixou de ser o principal fator motivador e, motivações como o desenvolvimento da carreira internacional ou o desejo em alterar o ambiente organizacional têm ganho importância. Tanto as motivações extrínsecas como intrínsecas são bastante relevantes, não podendo, na opinião do investigador, enfatizar alguma em particular, uma vez que a importância de cada uma delas está relacionada com a personalidade e os desejos de cada pessoa. Outro fator que, como vimos, tem sido objeto de estudo é a questão familiar. As empresas apercebem-se, cada vez mais, que a preocupação em relação à adaptação cultural não pode ser apenas direcionada na perspetiva do expatriado, uma vez que o sucesso deste está largamente relacionado com o nível de satisfação da família no país de destino. Como foi dito, anteriormente, o expatriado passa a maior parte do tempo na empresa, sendo a família quem enfrenta as maiores diferenças culturais no dia-a-dia. Quanto mais rápido a família se adaptar ao país de destino maior o nível de sucesso do expatriado.

3. Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia desta dissertação, nomeadamente o procedimento que foi usado para a recolha dos dados amostrais. A questão de investigação desta dissertação prende-se com o conhecimento das principais motivações dos expatriados qualificados que saem de países desenvolvidos para abraçarem missões internacionais, em países em desenvolvimento.

3.1 Análise Qualitativa

A metodologia escolhida nesta dissertação foi através da utilização do estudo do caso múltiplo e exploratório (Yin, 2009; Silva e Menezes, 2001; Hébert *et al*, 1990). Esta metodologia não carece de técnicas estatísticas, o indivíduo é o elemento central e o estudo é descritivo (Silva e Menezes, 2001). É essencial que a amostra seja selecionada cuidadosamente, na medida em que, o objetivo é apresentar resultados semelhantes entre toda a amostra ou, pelo contrário, resultados contrastantes (Yin, 2009).

Segundo Flick (2006), as vantagens deste estudo estão refletidas na diversidade das participações dos inquiridos. Além disso a variedade das abordagens é expressa de forma mais clara.

A preferência, em estudos de natureza científica, recai, cada vez mais, sobre práticas qualitativas (e.g. Altheide *et al.*, 1994; Cunningham, 1997), na medida em que estas são um dos recursos onde é recolhida maior quantidade de informação. Para Myers (2009), a recolha de informação através de técnicas qualitativas proporciona um conhecimento mais amplo dos inquiridos e das suas motivações.

Dado que estamos perante uma análise exploratória, este estudo envolve inquéritos com perguntas abertas e fechadas a pessoas que tiveram, ou estão a ter no momento, experiências que se enquadram na questão de investigação (Gil, 1991). O objetivo central deste estudo passa por conhecer quais as motivações dos expatriados qualificados quando aceitam sair de países desenvolvidos para abraçar missões internacionais em países em desenvolvimento.

O inquérito por questionário tem como base um conjunto de perguntas que abrange a situação social, familiar, profissional ou qualquer outro assunto de interesse para o investigador, de um determinado grupo de inquiridos que, na maioria dos casos, é representativo de uma população (Campenhoudt & Quivy, 2003, p.88).

As vantagens dos inquéritos de perguntas abertas e fechadas são particularmente adequadas para este estudo; a flexibilidade da abordagem possibilita ao investigador a condução de um inquérito orientado para a realidade abordada no estudo. A estrutura flexível desta metodologia permite que o investigador se certifique que o objeto central do estudo é focado de forma clara e perceptível, não obstante, possibilita, igualmente, que sejam focadas outras áreas que possam completar a questão de investigação (Flick, 2006).

Segundo o mesmo autor, informar o inquirido sobre o estudo em questão pode tornar-se essencial para a relevância das respostas dadas. Se o inquirido tiver consciência da questão de investigação, poderá ser mais fácil obter respostas de maior interesse para o estudo em questão, respostas essas que não tinham sido tidas em conta, *à priori*.

A opção por uma análise exploratória neste estudo está relacionada, igualmente, com o facto de este estudo não estar sujeito a um único agrupamento de resultados (Yin, 2009), na medida em que os resultados que se querem alcançar podem ser dispersos dependendo da personalidade e das motivações dos inquiridos.

3.2 Construção do Inquérito e Recolha dos Dados

O inquérito presente nesta dissertação é composto por quatro partes distintas. A primeira parte, que contém as cinco perguntas iniciais, “Tabela 2”, teve como objetivo saber as características sociodemográficas dos inquiridos, como o sexo, a idade, as habilitações literárias, o estado civil e se tem, ou não filhos. As perguntas 6, 7, 8, 9 e 10 compõem a segunda parte do questionário e dizem respeito ao processo de expatriação. Nestas cinco perguntas, como vamos ver nos pontos seguintes, procurou-se saber o país de origem, a atividade profissional no país de origem, o país de destino, a atividade profissional no país de destino e, por último, perceber se o expatriado se fez, ou não, acompanhar pela família. A pergunta 11 está relacionada com o objeto central deste

estudo. Esta pergunta pedia aos inquiridos que enumerassem, por ordem decrescente, as quatro motivações principais que os levaram a aceitar a missão internacional. Esta pergunta era “aberta”, isto é, o investigador não apresentava quaisquer hipóteses para não influenciar as respostas dos inquiridos (“Anexo 1”). A resposta a esta pergunta, é apresentada no “Anexo 2”. Por fim, a última pergunta, pergunta 12, pode ser classificada como “pergunta extra” e tinha como objetivo fazer os inquiridos refletir sobre a missão internacional, isto é, tentar perceber se a missão internacional estava a ir ao encontro das expectativas pré-expatriação ou, se pelo contrário, estavam a encontrar dificuldades que não estavam previstas. Esta pergunta, embora esteja presente no inquérito não foi base de qualquer análise neste trabalho. Esta pergunta tinha como único propósito a reflexão dos expatriados em relação à missão internacional.

A recolha dos dados decorreu entre Fevereiro e Abril de 2015. Os inquiridos foram contactados individualmente e o questionário foi enviado via correio electrónico. O inquérito foi precedido de uma breve explicação sobre o estudo em questão, para que o inquirido, antes do preenchimento, percebesse o propósito desta dissertação, uma vez que, segundo Flick (2006), informar o inquirido sobre o estudo em questão pode tornar-se importante para a relevância das respostas dadas como, anteriormente, foi referido.

Durante o processo de recolha de dados, o investigador deparou-se com algumas dificuldades. Em primeiro lugar, o facto de o investigador pretender apresentar países de destino variados levou algum tempo, uma vez que os contactos que o investigador esperava obter revelaram-se “inúteis”, pois tratava-se de pessoas emigradas e não expatriadas. A segunda grande dificuldade foi o tempo que a maioria dos inquiridos levou a preencher o inquérito e, mais importante, o elevado número de inquéritos enviados pelo investigador que não foram respondidos de volta, o que dificultou a progressão do trabalho durante largas semanas. Estas dificuldades, como vamos ver de seguida, originaram que o país de origem da maioria dos inquiridos fosse Portugal, uma vez que este não dispôs de tempo suficiente para encontrar expatriados que preenchessem todos os requisitos e que, simultaneamente, tivessem países de origem muito divergentes. Assim sendo, os inquiridos, como vamos ver mais à frente, são provenientes de seis países diferentes, todos no continente europeu, um continente de onde são provenientes a maioria dos expatriados qualificados na atualidade.

3.3 Seleção e caracterização dos participantes

Os inquéritos de resposta aberta e fechada que constam na metodologia desta dissertação foram preenchidos por indivíduos que reuniram um conjunto de características que foram ao encontro tanto da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, como do objetivo central do estudo em questão. Para poderem constar neste estudo, era imprescindível que os participantes apresentassem as seguintes características:

- ✓ Expatriado
- ✓ Habilitações literárias: Requisito mínimo: licenciatura
- ✓ País de origem: País desenvolvido
- ✓ País de destino: País em desenvolvimento

Os indivíduos presentes neste estudo foram selecionados de duas formas distintas. Cerca de um quinto dos vinte e três participantes foram indivíduos conhecidos, ou que o investigador teve oportunidade de conhecer através de amigos e que sabia, de antemão, que as características necessárias para integrar este estudo estavam reunidas. Os restantes participantes foram selecionados através de redes sociais que, ao conhecerem o estudo em si e, reconhecendo que apresentavam as características supramencionadas, se voluntariaram para participar. Estas duas formas de amostragem integram a “técnica de amostragem bola de neve”. A partir do momento em que são recolhidas as primeiras amostras, o investigador solicita a colaboração destes, no sentido de reencaminhamento do inquérito a outros indivíduos por eles conhecidos que se encontrem em situações semelhantes. (Fortin et al, 2009).

Esta amostra é constituída por vinte e três expatriados qualificados que saíram de países ditos desenvolvidos, como por exemplo Portugal, para países em desenvolvimento, como por exemplo Moçambique, Angola ou Qatar. O facto de apenas duas pessoas, dos vinte e três inquiridos, ser do sexo feminino é meramente casual, uma vez que não se procurou enfatizar o género dos indivíduos. Todos os inquiridos preencheram o mesmo inquérito, independentemente de quaisquer diferenças nas características

sociodemográficas apresentadas na “Tabela 2”. As pessoas foram contactadas individualmente, sendo que a empresa ou o setor de atividade em que se encontravam a exercer a sua atividade profissional não teve qualquer influência na amostra.

Na “Tabela 2” é apresentada, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos presentes neste estudo.

Dos cinco dados que integram a tabela em questão, apenas as habilitações literárias constituíam requisito obrigatório, uma vez que este trabalho tem apenas como enfoque os trabalhadores qualificados. Assim sendo, a informação contida nas restantes colunas tem, unicamente, como objetivo, conhecer as características dos inquiridos. A amostra presente no estudo contém vinte e uma pessoas do sexo masculino e duas pessoas do sexo feminino e a média de idade dos inquiridos ronda os quarenta anos de idade. Dos vinte e três inquiridos, catorze têm como habilitações literárias a licenciatura, dois possuem pós-graduação, cinco o grau de mestre, um o doutoramento e outro MBA. Como foi referido anteriormente, todos os inquiridos apresentam altas qualificações académicas, considerando ser este um dos requisitos fundamentais para integrar o estudo.

Relativamente ao estado civil, o estudo contém treze inquiridos casados, oito inquiridos solteiros e dois divorciados, sendo que dos inquiridos casados oito têm filhos. Dos dois divorciados apenas um tem filhos.

Por uma questão de anonimato e simplificação, os inquiridos serão designados por diferentes números, identificados do 1 ao 23.

Tabela 2 - Caracterização da amostra

Inquiridos	Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Estado Civil	Tem filhos?
1	Masculino	34	Licenciatura	Solteiro	Não
2	Masculino	38	Licenciatura	Solteiro	Não
3	Masculino	52	Licenciatura	Divorciado	Sim
4	Masculino	53	Mestrado	Solteiro	Não
5	Masculino	28	Licenciatura	Solteiro	Não
6	Masculino	47	Licenciatura	Casado	Sim
7	Masculino	45	Licenciatura	Casado	Não
8	Masculino	40	Licenciatura	Casado	Não
9	Masculino	47	Licenciatura	Casado	Sim
10	Masculino	37	Licenciatura	Casado	Sim
11	Masculino	40	Pós-Graduação	Divorciado	Não
12	Masculino	25	Licenciatura	Solteiro	Não
13	Masculino	24	Mestrado	Solteiro	Não
14	Masculino	45	Mestrado	Casado	Sim
15	Feminino	36	Doutoramento	Casada	Não
16	Masculino	36	Mestrado	Casado	Sim

17	Masculino	38	Licenciatura	Casado	Não
18	Masculino	27	Pós-Graduação	Casado	Não
19	Masculino	43	Licenciatura	Casado	Sim
20	Masculino	36	Licenciatura	Casado	Sim
21	Masculino	38	Mestrado	Solteiro	Não
22	Masculino	44	MBA	Casado	Sim
23	Feminino	25	Licenciatura	Solteira	Não

Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

4. Análise dos Resultados

4.1 Análise das variáveis em estudo

Neste capítulo será feita a análise dos resultados presentes nos inquéritos que compõem o estudo. Numa primeira fase serão apresentados alguns dados sobre o processo de expatriação. No ponto 4.1.1 serão identificados tanto o país de origem como o país de destino do expatriado.

Enquanto o país de origem é, maioritariamente (cerca de 74%), Portugal, como já foi explicado no ponto anterior, os países de destino são bastante variados, o que é, sem dúvida, uma vantagem para este estudo, na medida em que são países com características e realidades totalmente distintas. A título de exemplo, enquanto os seis países de origem pertencem ao continente europeu, os países de destino, presentes no inquérito, pertencem aos continentes africano, asiático e americano.

Posteriormente serão exploradas as atividades profissionais dos inquiridos nos países de origem e de destino. Como pode ser observado na “Tabela 3”, a maior parte dos inquiridos foi expatriado para uma função que acarreta maior responsabilidade, ou seja, a missão internacional proporcionou a progressão na carreira do expatriado. Segundo Walsh e Schyns (2000), a aceitação desta nova função por parte dos inquiridos está, na maior parte dos casos, relacionada com o desenvolvimento de uma carreira internacional. Seguidamente, será possível, de forma breve, observar se o expatriado se deslocou sozinho ou se se fez acompanhar pela família. Embora a questão da família não seja um dos pontos centrais deste trabalho, tentar-se-á perceber se o facto do expatriado se fazer acompanhar, ou não, pela família, teve influência nas motivações para aceitar a missão.

Por último, será analisada a questão central desta dissertação, isto é, as principais motivações dos inquiridos para aceitarem a missão internacional, no entanto o investigador não se ficará pela análise das motivações no geral. Neste trabalho explorar-se-á, igualmente, as principais motivações para os inquiridos que mantiveram o cargo do país de destino, para os inquiridos que ocupam cargos diferentes no país de origem e

de destino, para os inquiridos sem familiares dependentes, para os inquiridos com familiares dependentes, para os inquiridos que se fizeram acompanhar pela família e para os inquiridos que partiram sozinhos. Os vinte e três inquiridos enumeraram treze motivações para a expatriação e o objetivo será perceber quais as três/quatro principais. Na realidade, as respostas abrangeram mais do que treze motivações, no entanto, o investigador, para simplificar as conclusões inerentes ao trabalho, decidiu agregar algumas respostas. Por exemplo, motivações apontadas pelos inquiridos como o “clima” e a “língua do país de destino” foram agrupadas e estão presentes na motivação “Interesse pelo país de destino”. Outro exemplo é a motivação “Enriquecimento Pessoal” que abrange motivações como “Conhecer novas culturas” e “Experimentar novas realidades”.

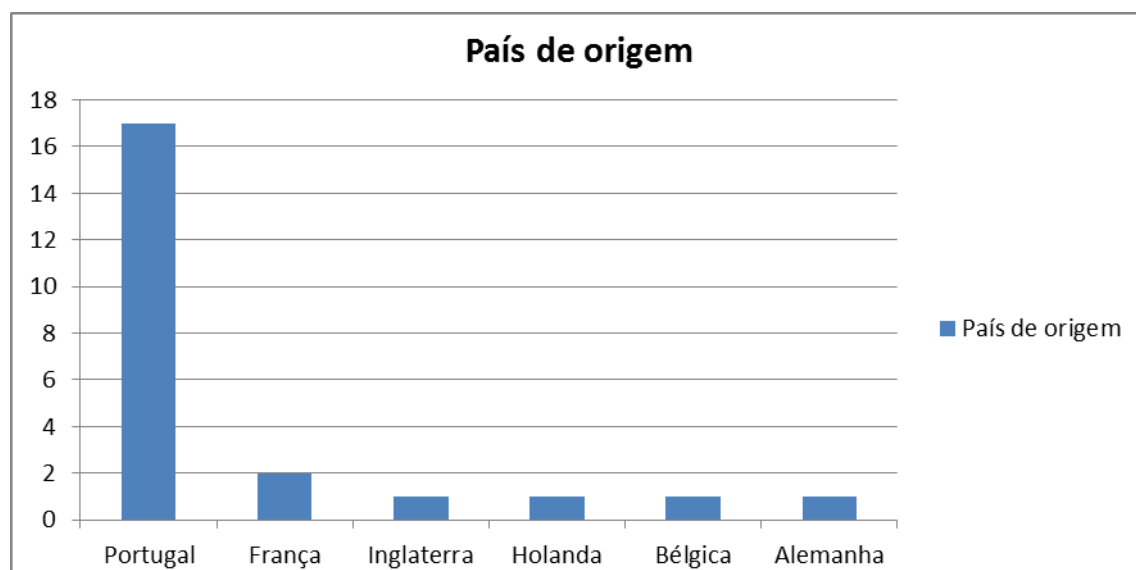
Ao contrário das teorias iniciais de motivação, que defendiam que a componente salarial seria o principal fator motivador, os estudos posteriores como os de Baruch e Altman (2002), Richardson e KcKenna (2002) e Suutari (2003) apontam, cada vez mais, para a importância de fatores relacionados com a questão profissional, como a progressão na carreira ou o desenvolvimento de uma carreira internacional, e o objetivo será concluir se os resultados obtidos pelos inquiridos vão ao encontro dos estudos desenvolvidos nos últimos anos ou, se pelo contrário, a componente salarial continua a representar uma forte motivação para a missão internacional, como defendia o Taylorismo.

4.1.1 País de Origem e País de Destino

Como foi referido anteriormente, o país de origem dos expatriados não foi especificamente procurado, no entanto, era requisito fundamental que fosse um país desenvolvido. Como podemos observar na “Figura 3”, os países de origem dos inquiridos são Portugal, França, Alemanha, Inglaterra, Holanda e Bélgica. Os inquiridos 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22 e 23 apresentam como país de origem Portugal. Os restantes inquiridos são oriundos da Alemanha, Bélgica, França, Holanda e Inglaterra. A nível percentual, 73,9% dos inquiridos são oriundos de Portugal, 8,7% de França e os restantes 17,4% oriundos de Inglaterra, Alemanha, Holanda e Bélgica. Como supra referenciado, os inquiridos são oriundos, maioritariamente, de Portugal. Embora o

critério obrigatório fosse apresentar, como país de proveniência, um país desenvolvido, pretendia-se uma maior panóplia de países de proveniência, no entanto, isso não foi possível, devido aos fatores enumerados em pontos anteriores. Não obstante, o facto de serem apresentados seis países de origem diferentes, embora todos do mesmo continente, não deixa de ser do agrado do investigador.

Figura 3 - Países de origem dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Ao contrário do país de origem, pretendia-se que o país de destino fosse uma economia emergente/país em desenvolvimento. Neste aspeto, o grau de diversificação das respostas foi elevado, uma vez que as respostas aos inquéritos contêm onze países de destino diferentes. Os países de destino presentes nos inquéritos são: Angola, México, Qatar, Moçambique, Emiratos Árabes Unidos, Índia, Cabo Verde, Tailândia, China, Marrocos e Dubai, como podemos observar na “Figura 4”.

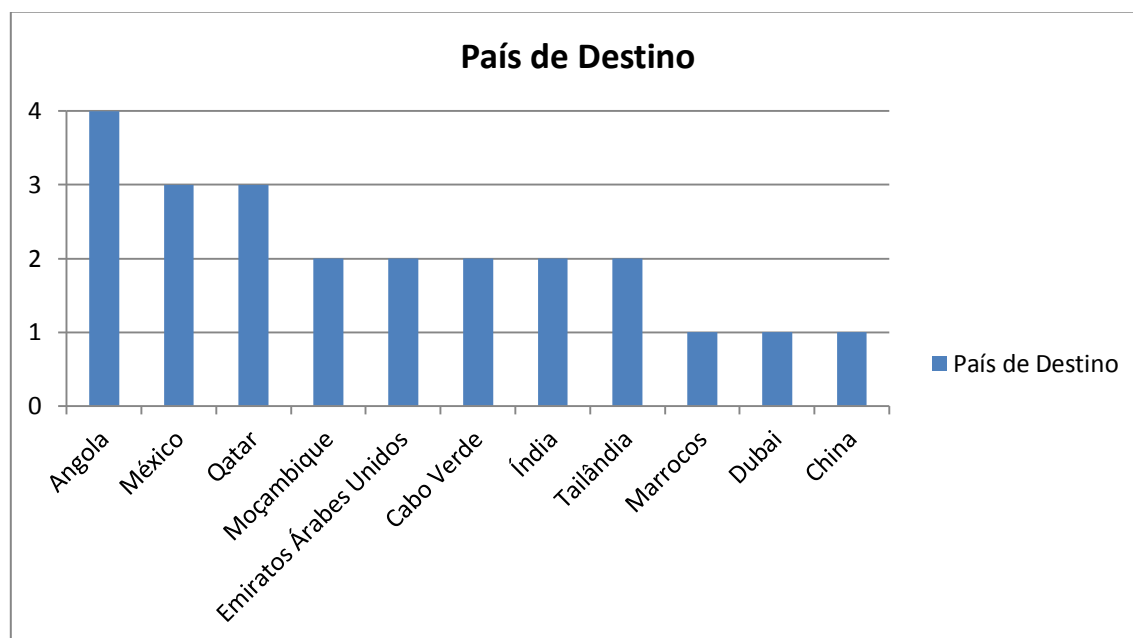
Angola foi o país de destino de quatro dos inquiridos. O Qatar e o México foram país de destino para três deles. Os inquiridos 4, 18 e 20 deslocaram-se para o México enquanto 10, 11 e 14 partiram para missões internacionais no Qatar. Moçambique, Emiratos Árabes Unidos, Índia, Cabo Verde e Tailândia receberam dois expatriados cada um. Os

inquiridos 3 e 8 deslocaram-se para Moçambique, 5 e 19 para os Emiratos Árabes Unidos, 6 e 7 para a Índia, 9 e 12 para Cabo Verde e 15 e 16 para a Tailândia. Os restantes países receberam apenas um inquirido. O inquirido 13 deslocou-se para a China, o 17 para Marrocos e o 21 para o Dubai.

Como é observável, o leque de países de destino é grande, tal como se pretendia. Esta variedade de países de destino torna o estudo mais credível, na medida em que não se procurava saber as motivações dos inquiridos para determinado conjunto de países, mas sim para qualquer país em desenvolvimento, de preferência com grandes diferenças entre si, como acontece nos dados obtidos.

Os países apresentados pertencem a três continentes distintos: Africano, Americano e Asiático e esse facto é claramente uma mais-valia. As realidades dos países são completamente distintas, os costumes e as culturas são extremamente diferentes, e até o fator religioso tem diferente impacto em cada país, o que contribui para aumentar a fiabilidade do estudo em questão.

Figura 4 - Países de destino dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

4.1.2 Atividade profissional no país de origem e no país de destino

Este ponto tem como objetivo principal analisar as atividades profissionais dos inquiridos no país de origem e no país de destino, isto é, perceber se a missão internacional proporcionou uma progressão na carreira do expatriado ou, se pelo contrário, os expatriados se deslocaram para o país de destino para desempenharem funções similares às desempenhadas nos países de origem.

Na “Tabela 3” constam as atividades profissionais dos inquiridos no país de proveniência e no país de destino e a “Figura 5” quantificará o número de expatriados que exercem atividades profissionais semelhantes, bem como o número de expatriados que progrediram na carreira profissional, através da missão internacional.

Este ponto é fulcral para os resultados que se desejam concluir desta dissertação, uma vez que as motivações apresentadas pelos inquiridos são extremamente influenciadas pela posição que vão ocupar no país de destino, como vamos poder constatar no capítulo das motivações.

A maior parte dos inquiridos, cerca de 74%, ocupam, no país de destino, cargos mais elevados. Os restantes mantiveram o cargo que ocupavam no país de origem. Dentro dos vinte e três inquiridos presentes neste estudo, onze ocupam cargos de diretores no país de destino. Seis dos inquiridos progrediram na carreira profissional e ocupam, neste momento, o cargo de diretor geral. O inquirido 3, diretor operacional no país de origem, ocupa, agora, o cargo de diretor executivo. O inquirido 19 é diretor comercial, o 20 manteve-se como diretor financeiro, o 16 ocupa o cargo de diretor de exportação, o 15 é diretor de qualidade e o 4 exerce o cargo de diretor comercial no México.

Como foi referido, praticamente, metade dos inquiridos ocupa posições de diretor no país de destino. Segundo Camara (2008), tal como é explorado na revisão da literatura, esta situação é explicada devido ao facto de as empresas recorrerem à expatriação para assegurarem que os diretores presentes nas subsidiárias atinjam os objetivos estratégicos definidos pela empresa-mãe. Assim, as empresas recorrem ao recrutamento interno e selecionam pessoas da empresa-mãe que ocupam cargos inferiores, mas que revelem competências necessárias e motivação para cargos superiores, a ocupar na subsidiária.

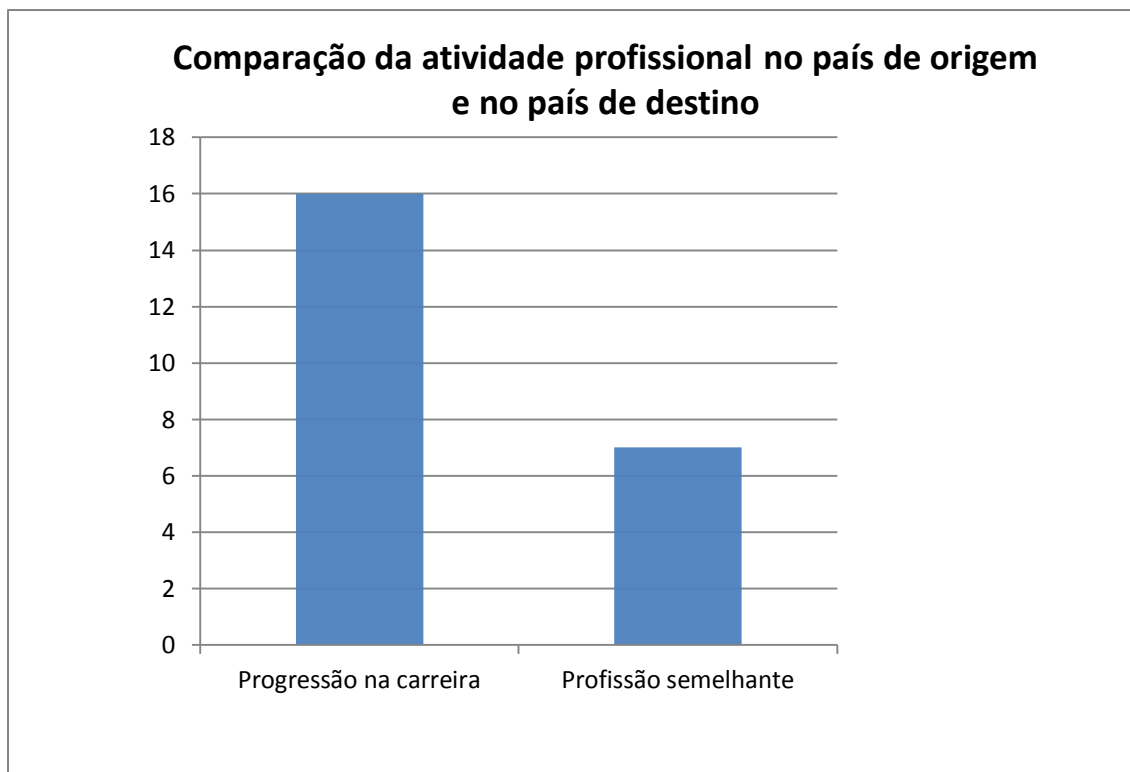
Desta forma, o recrutamento externo deixa de ser considerado, uma vez que é um tipo de recrutamento que, além do trabalhador não conhecer a empresa, como qualquer trabalhador pertencente aos quadros, acaba por envolver mais custos monetários.

Tabela 3 – Atividade profissional dos inquiridos no país de origem e no país de destino

Inquiridos	Atividade profissional no país de <i>origem</i>	Atividade profissional no país de <i>destino</i>
1	Aprovisionamentos	Aprovisionamentos
2	Técnico de Controlo e Gestão	Técnico de Controlo e Gestão
3	Diretor Operacional	Diretor Executivo
4	<i>Marketeer</i>	Diretor Comercial
5	Engenheiro Eletrotécnico	Engenheiro Eletrotécnico
6	Diretor de Marketing	Diretor Geral
7	Diretor Financeiro	Diretor Geral
8	Técnico de Obra	Técnico de Obra
9	Diretor de Produção	Diretor Geral
10	Analista de Negócios	Gestor de Produto
11	Setor Financeiro	Setor Financeiro
12	Administrativo	Diretor Geral
13	Setor da Exportação	Gestão da Distribuição
14	Diretor Adjunto	<i>Expert</i> Consultor
15	Engenheiro de Materiais	Diretor de Qualidade
16	Setor da Cerâmica e Construção	Diretor de Exportação
17	Setor Comercial	Responsável do Setor Comercial
18	Setor da Logística	Coordenador da Logística
19	Setor da Construção	Diretor de Operações
20	Diretor Financeiro	Diretor Financeiro
21	Auditoria Forense	Auditoria Forense
22	Diretor Comercial	Diretor Geral
23	Consultora	Auditora Financeira

Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Figura 5 - Comparação da atividade profissional dos inquiridos no país de origem e no país de destino



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

4.1.3 Acompanhamento da família

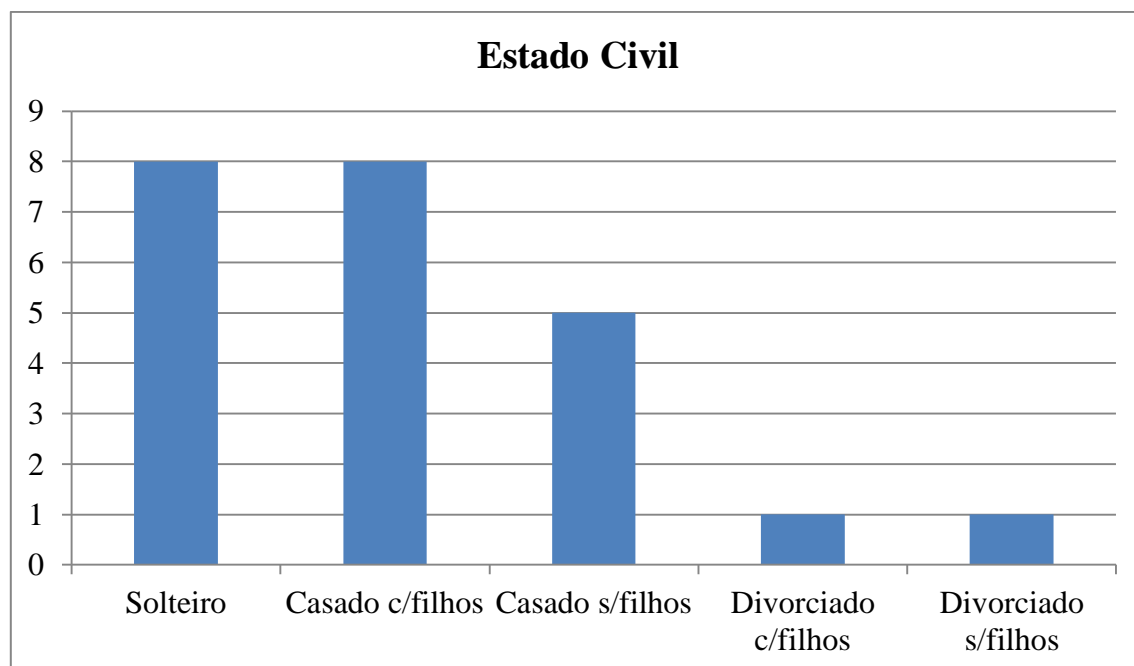
A questão familiar é, sem dúvida, uma questão a ter em conta no fenómeno da expatriação. Através da revisão da literatura apresentada, e segundo Baruch e Altman (2002), as motivações para a expatriação dependem tanto do estado civil como do facto do inquirido ter, ou não, filhos, no entanto, como vamos verificar através dos resultados obtidos no ponto seguinte, a família não apresentou uma importância tão grande quanto expectável. O facto de, praticamente, um terço dos inquiridos não ter familiares dependentes (solteiros ou divorciados s/filhos), “Figura 6”, e de, no geral, as motivações apresentadas não divergirem muito entre os vinte e três inquiridos, proporcionou que a família tivesse um papel de importância mínima na análise dos resultados obtidos, dado

que, como referi, foi um fator pouco influenciador. Como se torna fácil compreender, o facto de os expatriados não terem família direta acaba por facilitar a aceitação da missão internacional, na medida em que, a nível pessoal, as possíveis razões que os possam prender ao país de origem acabam por ser, quase, inexistentes.

Dos vinte e três inquiridos, a questão familiar foi analisada apenas na perspectiva de catorze indivíduos, dado que oito dos inquiridos são solteiros, ou seja, não têm familiares dependentes. A questão familiar não foi, igualmente, analisada na perspectiva do inquirido 11, uma vez que este é divorciado e não tem filhos, ou seja, não apresenta, igualmente, familiares dependentes.

Tal como acontece com os países de destino, os dados são bastante dispersos em relação ao estado civil, como podemos observar na “Figura 6”. Dos vinte e três inquiridos, oito são solteiros, oito são casados e têm filhos, cinco são casados, mas não têm filhos, e dois são divorciados, dos quais um tem filhos. A nível percentual, cerca de 35% dos inquiridos são casados e têm filhos. Por outro lado, existem cinco inquiridos que, embora sejam casados, não têm filhos. O inquirido 3 é divorciado e tem filhos.

Figura 6 - Estado Civil dos inquiridos

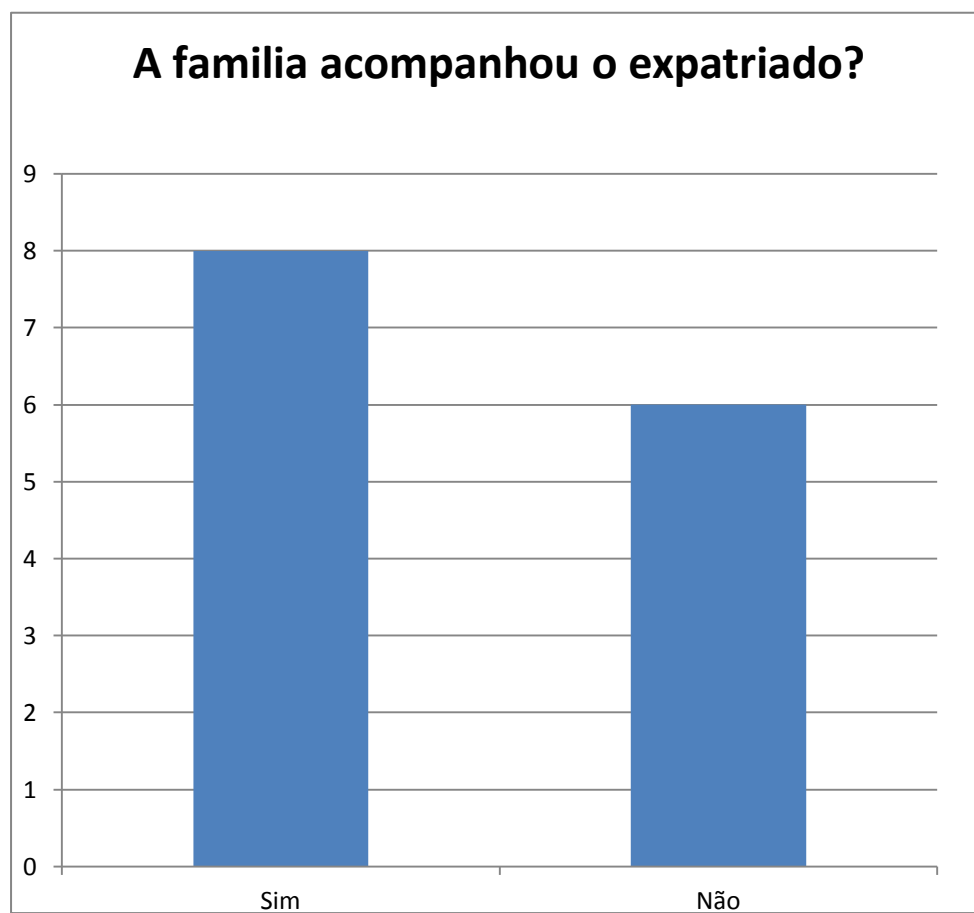


Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

A análise realizada na “Figura 7” compreende, apenas, os inquiridos com obrigações familiares, isto é, os inquiridos casados, tanto os que têm filhos como os que não têm, e o inquirido 3, que é divorciado, mas tem filhos. Assim, uma vez mais através de um gráfico de barras, será quantificado o número de inquiridos que se fizeram acompanhar pela família e os que partiram sozinhos para a missão internacional. Dos catorze indivíduos em análise na “Figura 7”, oito fizeram-se acompanhar pela família (inquiridos 7, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 22) enquanto seis partiram sozinhos para a missão internacional (inquiridos 3, 6, 8, 9, 10, 14).

No ponto seguinte, que abordará a questão central desta dissertação, as motivações para a expatriação, será feita, igualmente, a análise das motivações consoante o cargo no país de destino, o estado civil e consoante o acompanhamento, ou não, da família.

Figura 7- Número de expatriados que se fizeram, ou não, acompanhar pela família na missão internacional



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

4.1.4 Motivações para a expatriação

Neste ponto será abordada e discutida a questão central desta dissertação. Em primeiro lugar serão enumeradas as treze motivações referidas nos inquéritos pelos vinte e três inquiridos e concluir-se-á quais as três/quatro principais motivações para os inquiridos no geral.

Posteriormente e, ao abrigo do que foi feito na revisão da literatura e nos pontos anteriores, dividiremos os inquiridos entre os que ocupam o mesmo cargo no país de origem e no país de destino e os que progrediram na carreira, e voltaremos a concluir quais as quatro principais motivações de cada grupo. O mesmo será feito tanto para o estado civil como para aqueles que se fizeram, ou não, acompanhar pela família.

Motivações gerais

A décima primeira pergunta do inquérito, que consta nesta dissertação, pedia aos inquiridos que enumerassem, por ordem decrescente, as quatro principais motivações que os levaram a aceitar a missão internacional. As respostas aos inquéritos revelaram apenas treze motivações diferentes, podendo afirmar que as motivações apresentadas entre estes são pouco divergentes. As treze motivações referidas foram: “Aumento salarial”; “Interesse pelo país de destino”; “Desafio profissional”; “Qualidade de vida no país de destino”; “Enriquecimento pessoal”; “Necessidade de alteração do ambiente organizacional”; “Desenvolvimento da carreira internacional”; “Espírito de aventura”; “Cargo no país de destino”; “Proximidade do país de destino ao país de origem”; “Situação económica do país de destino”; “Desenvolvimento de competências em ambiente multicultural” e “Proporcionar melhor qualidade de vida ao agregado familiar”.

Na sequência das respostas, existem dois pontos que chamaram a atenção do investigador. O primeiro ponto a realçar é a ausência do tema “Repatriação” nas respostas obtidas. O facto do processo de repatriação, motivação referida nos estudos de Baruch e Altman (2002), não constar nas respostas dadas pelos inquiridos, torna evidente a sua satisfação na missão internacional, e o facto de estes não pensarem, pelo menos num futuro próximo, no regresso ao país de origem. O segundo ponto é a

ausência da temática do envio de remessas para o país de origem. Na emigração tradicional, uma das razões principais que levavam as pessoas a saírem dos seus países estava relacionada com o envio de remessas para as famílias, fator importante, também, no fenómeno da expatriação. Segundo as teorias iniciais do Taylorismo, como foi referido na revisão da literatura, o dinheiro era o principal fator motivador. Essa componente salarial tem duas vertentes: a componente salarial direcionada para a qualidade de vida do expatriado e a componente direcionada para o envio de remessas para a família que permanece no país de origem. Se, por parte dos inquiridos solteiros, a ausência da temática das remessas é compreensível, uma vez que a componente salarial é direcionada para a qualidade de vida do expatriado no país de destino, por parte dos inquiridos casados o investigador esperava alguma referência a essa temática, nomeadamente pelos inquiridos casados que partiram sozinhos para a missão internacional. Notícias recentes têm enfatizado a diminuição do envio de remessas por parte dos expatriados, no entanto, essas notícias não são fundamento, uma vez que são unicamente explicadas pela crise económica mundial e por imposições oficiais, como no caso de Angola. Em relação à importância decrescente que o envio de remessas tem representado para os expatriados qualificados, o investigador não encontrou estudos que focassem esta temática.

No “Anexo 2”, é apresentada uma tabela que discrimina, de forma clara e objetiva, quais as principais motivações apontadas, individualmente, pelo conjunto dos inquiridos, para aceitarem a missão internacional. Para facilitar a análise e compreensão, a “Figura 8” apresenta, através de um sistema pontual, as motivações mais referidas pelos inquiridos. Uma vez que o inquérito solicitava que indicassem, por ordem decrescente, as quatro principais motivações, o investigador optou por atribuir 2 pontos à primeira motivação, 1,5 pontos à segunda motivação, 1 ponto à terceira e 0,5 pontos à quarta, e última, motivação.

É importante referir que, tal como se pode verificar no “Anexo 2”, nem todos os inquiridos apontaram quatro motivações, sendo que alguns enumeraram apenas três. Nesses casos, os 0,5 pontos não foram atribuídos.

Como é constatável na “Figura 8”, das treze motivações referidas pelo conjunto dos inquiridos, há quatro que, claramente, se destacam.

Das trezes motivações apontadas pelos expatriados, o “Desafio profissional” é a motivação com pontuação mais elevada, com uma pontuação de 25,5 pontos. Este facto vai ao encontro do que defende Suutari (2003) que refere que os trabalhadores são atraídos, cada vez mais, pelos interesses pessoais e pela procura de novos desafios profissionais. Ryan e Deci (2000) e Herzberg classificam esta missão como intrínseca, uma vez que o desafio profissional está relacionado com a satisfação pessoal do indivíduo (Brooks, 2007). Esta motivação é referida em primeiro lugar por sete dos vinte e três inquiridos.

A segunda motivação mais cotada é o “Aumento salarial”. Esta motivação vai ao encontro das teorias iniciais de Taylor. Para este, a componente monetária é o principal fator motivador (Beardwell *et al*, 2004). Richardson e McKenna (2002) classificam este tipo de expatriado como “mercenário” uma vez que, tal como refere Taylor, este olha para o dinheiro como o principal fator motivador. A motivação “Aumento salarial” embora só seja referida como primeira motivação por quatro dos inquiridos é um fator motivador referido por praticamente todos os inquiridos, como podemos constatar através do “Anexo 2”.

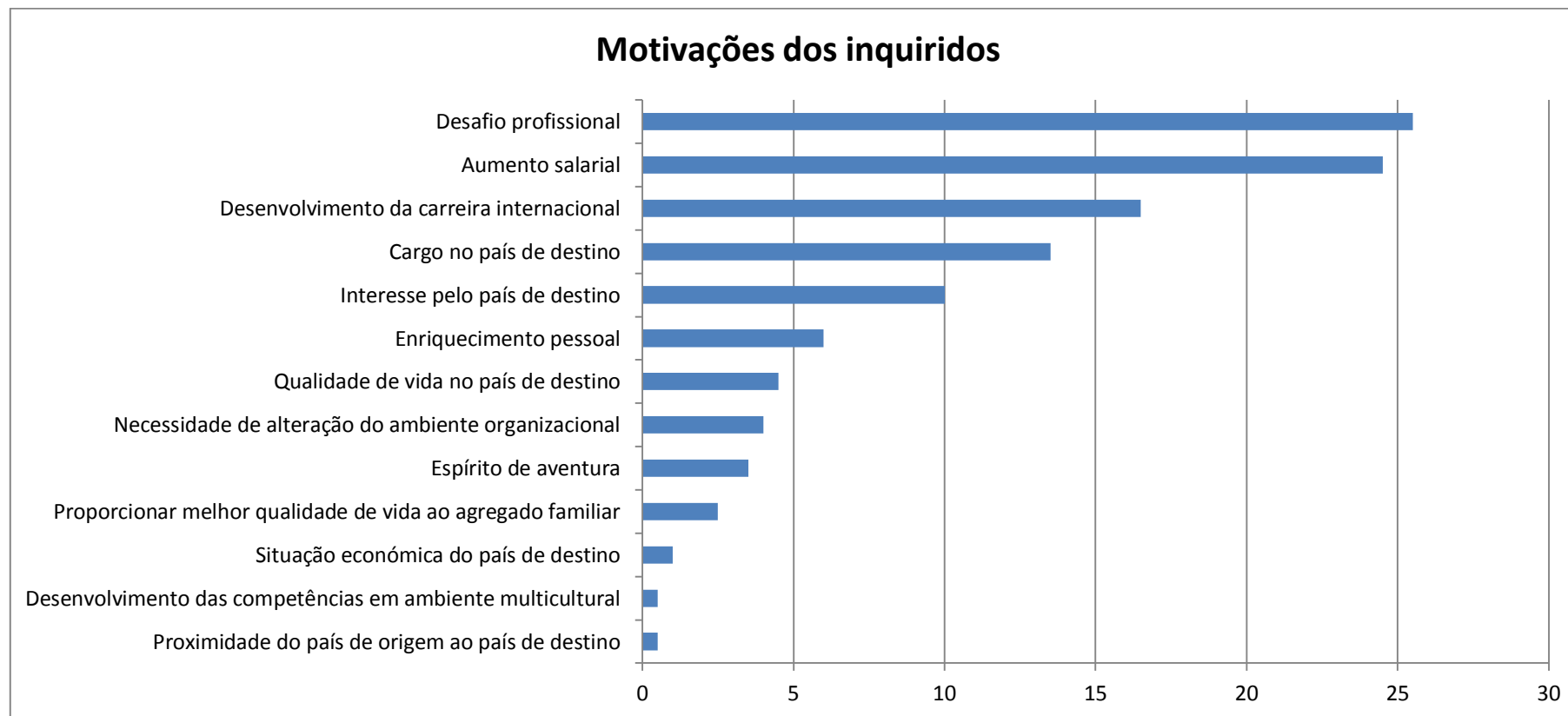
Posteriormente, aparece o “Desenvolvimento da carreira internacional” com 16.5 pontos. Richardson e McKenna (2002) definem este expatriado como “arquiteto”, na medida em que vê a expatriação como o caminho perfeito para o desenvolvimento da carreira internacional. A alta pontuação desta motivação volta a ir ao encontro do que defendem diversos autores como, por exemplo, Suutari (2003) e Ryan e Deci (2000), que está relacionado com a importância, cada vez maior, das motivações intrínsecas, motivações que estão ligadas à satisfação pessoal do indivíduo. Esta é a principal motivação para seis dos inquiridos.

O fator motivacional “Cargo no país de destino” é referido por oito dos inquiridos como uma das quatro motivações para aceitarem a missão internacional. Esta motivação tem uma particularidade, uma vez que dos oito inquiridos que a referem, sete são casados e cinco dos sete têm filhos.

Baruch e Quantrill, em 2002, referem, através da “Tabela 1” presente na revisão da literatura, que a “Posição” no país de destino é uma das motivações mais importantes

para os indivíduos casados que não têm filhos, embora, segundo os dados recolhidos nos questionários presentes nesta dissertação, seja nos indivíduos casados com filhos que esta motivação tem mais impacto. No entanto, este facto pode ser meramente aleatório, uma vez que estamos perante uma amostra relativamente pequena. Esta motivação é classificada, segundo Herzberg, como extrínseca (Brooks, 2007).

Figura 8 - Motivações dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Motivações dos inquiridos com cargos semelhantes e dos que progrediram na carreira

Neste ponto serão analisadas as principais motivações dos inquiridos consoante o cargo que ocupam no país de destino. Assim, os inquiridos separar-se-ão em dois grupos. O primeiro grupo está relacionado com os trabalhadores que ocupam a mesma posição no país de origem e no país de destino. Este grupo será composto por sete inquiridos (1, 2, 5, 8, 11, 20 e 21). Já o segundo grupo abrange os inquiridos em que a missão internacional proporcionou a progressão na carreira. Este grupo é composto pelos restantes dezasseis inquiridos (3, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22 e 23).

Em relação ao primeiro grupo “inquiridos que ocupam cargos semelhantes” há duas motivações que se destacam claramente. A primeira é o “Aumento salarial”, com 10,5 pontos. A importância desta motivação é facilmente perceptível, na medida em que, à partida, as tarefas que vão desempenhar no país de destino não serão muito diferentes das que desempenhavam no país de origem, acabando por, assim, a componente financeira representar a grande motivação para estes inquiridos aceitarem sair do seu ambiente organizacional, com destino a um país menos desenvolvido.

A segunda grande motivação encontrada prende-se com o “Desafio profissional”. Embora o cargo que os inquiridos ocuparam no país de origem seja semelhante ao cargo no país de destino, a questão das realidades culturais dos países tem sempre interferência. He e Liu (2010), referindo-se a Martinsons e Hempel (1998), demonstraram que países diferentes apresentam diferentes princípios culturais. O estudo destes autores teve como evidência a China e a Suécia, dois países onde se pensa e age de forma distinta. Os suecos, provenientes de um dos países mais desenvolvidos do mundo crêem que todas as pessoas apresentam grandes semelhanças e que a tomada de decisão não pertence apenas aos cargos superiores. Por outro lado, os chineses têm total sentido de obediência em relação aos seus superiores na tomada de decisão. Este é um problema com que os expatriados se podem deparar no país de destino, na medida em que os trabalhadores podem não interpretar da melhor forma a tomada de decisão. Por outro lado, se a posição do inquirido já for elevada pode ser a mentalidade das pessoas que lhe reportam a ser diferente. Hofstede (1991), elaborou um modelo composto por quatro dimensões humanas que distingue determinados grupos de indivíduos. Este modelo abarca as dimensões “Aversão à Incerteza”, “Distância ao Poder”,

“Individualismo/Colectivismo” e “Masculinidade/Feminilidade” e enfatiza, as diferenças entre grupos populacionais, principalmente quando se pretende conhecer a população de países/continentes diferentes do de proveniência (Rego e Cunha, 2009; pp.113-114). Por exemplo, o facto de os hábitos de trabalho das pessoas que reportavam ao expatriado, no país de origem, serem diferentes dos hábitos das pessoas no país de destino pode dificultar a tarefa ao trabalhador acabando, assim, por representar um grande desafio profissional, dado que terá de lidar com problemas com que não se deparava no país de origem. Segundo André e Barrula (2006) as diferenças culturais entre país de origem e o país de destino e as fracas competências linguísticas dos trabalhadores locais são os grandes obstáculos para a integração dos expatriados, na medida em que estes se podem sentir distantes do contexto organizacional da subsidiária. Esta questão tem importância primordial, uma vez que fica perceptível, para o expatriado, que são amplas as diferenças organizacionais entre a empresa-mãe e a subsidiária, o que pode ser crítico para qualquer multinacional.

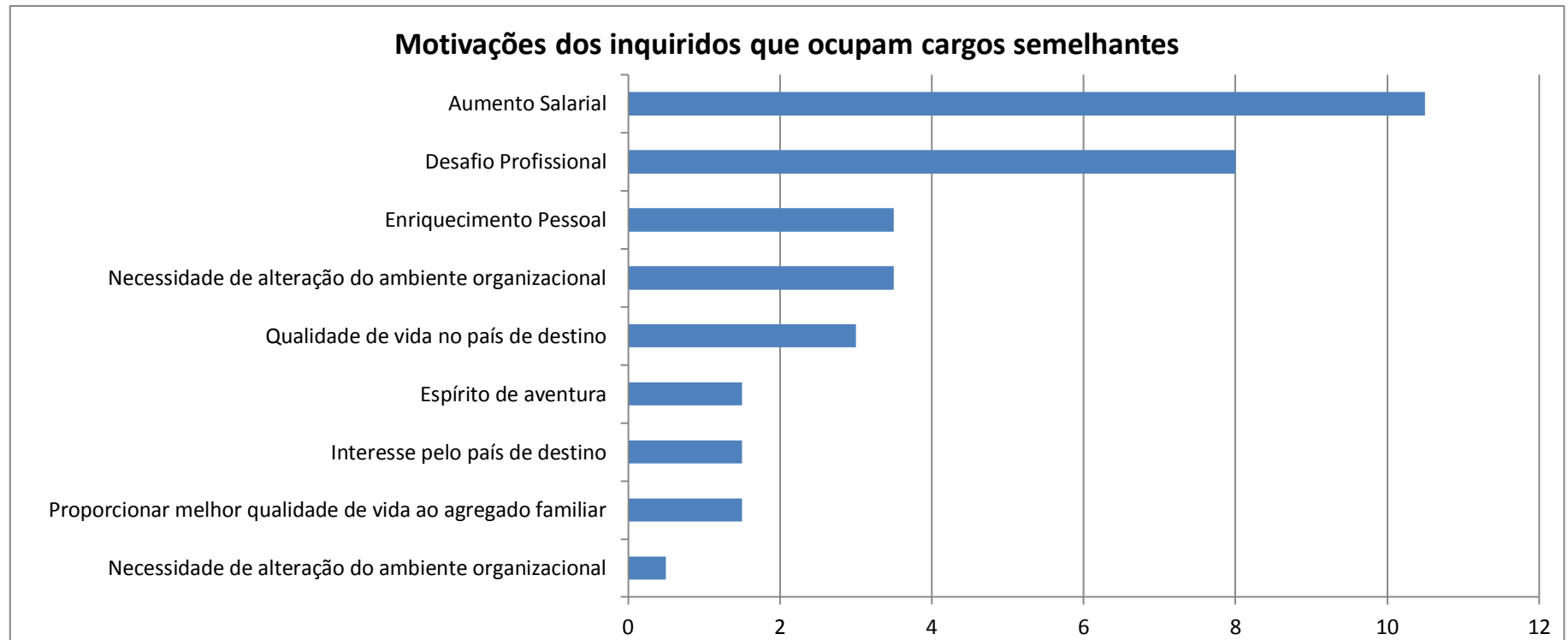
Por último, aparecem três motivações, todas com 3,5 pontos: “Desenvolvimento de competências em ambiente multicultural”; “Enriquecimento pessoal” e “Necessidade de alteração do ambiente organizacional”.

Um ponto importante a ter em conta, mas que faz todo o sentido, é a ausência, como podemos observar na “Figura 9”, da motivação “Cargo no país de destino” que aparece na quarta posição nas motivações dos inquiridos, no geral. A ausência desta motivação tem duas explicações plausíveis. Em primeiro lugar, nenhum dos expatriados deste grupo vai ocupar uma posição que lhe permita “progredir na carreira”, por outro lado, a ausência desta motivação, significa a não valorização dos inquiridos pela posição que ocupam no país de origem, ou seja, nenhum dos inquiridos se sentiu motivado por a posição que a empresa ofereceu, no país de destino, ser a mesma que ocupava no país de origem.

Em relação ao grupo “Inquiridos que progrediram na carreira” há quatro motivações que se destacam: “Desafio profissional”, com 17,5 pontos; “Aumento salarial”, com 14 pontos; “Cargo no país de destino”, com 13,5; e “Desenvolvimento da carreira internacional”, com 13 pontos, (ver “Figura 10”).

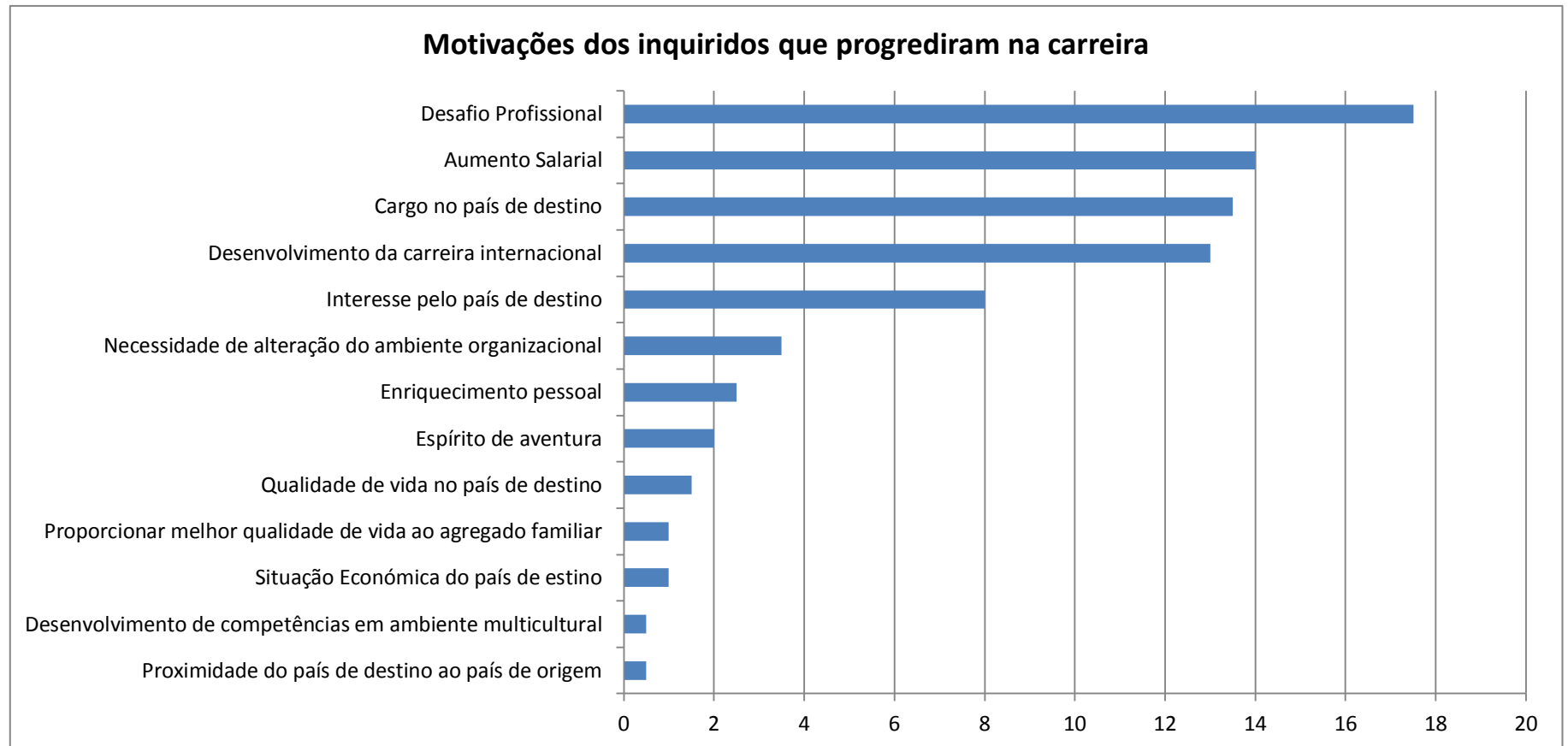
Os expatriados que progridem na carreira vêem como principal motivação para a missão internacional o “Desafio profissional”, uma vez que, para além de irem exercer a sua atividade para um país que, à partida, lhes é desconhecido e apresenta diferentes realidades, vão ocupar um cargo mais elevado na hierarquia, o que, não só é uma posição completamente nova, como envolve mais responsabilidades que a atividade no país de origem. A última motivação “Desenvolvimento da carreira internacional” era, igualmente, esperada, na medida em que, segundo Walsh e Schyns (2000), os expatriados ao desempenharem uma nova função num país diferente e, através das oportunidades proporcionadas pela empresa-mãe, têm como principal objetivo o desenvolvimento de uma carreira internacional.

Figura 9 - Motivações dos inquiridos que ocupam cargos semelhantes no país de origem e no país de destino



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Figura 10 - Motivações dos inquiridos que ocupam cargos mais elevados no país de destino em comparação com o cargo no país de origem



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Seguidamente serão analisados, de forma individual, as principais motivações para o grupo “inquiridos sem familiares dependentes”, que contemplará os inquiridos solteiros e o inquirido divorciado sem filhos, e para o grupo “inquiridos com familiares dependentes”, onde se integrarão tanto os inquiridos casados como o inquirido divorciado com filhos. Por uma questão de simplificação, e uma vez que na nossa opinião não estamos perante um número de inquiridos que justifique essa divisão, optámos por agrupar os indivíduos casados no mesmo grupo (grupo com familiares dependentes), independentemente de terem ou não filhos, não indo ao encontro da “Tabela 1” presente na revisão de literatura, que teve como autores Baruch e Quantrill (2002). No entanto, e dado que na revisão da literatura presente nesta dissertação o único estudo que desagrega as motivações consoante a componente familiar é o estudo de Baruch e Quantrill (2002), todos os resultados apresentados nos subtemas “Motivações dos inquiridos sem familiares dependentes” e “Motivações dos inquiridos com familiares dependentes” serão comparados com o estudo supramencionado.

Motivações dos inquiridos sem familiares dependentes

Neste ponto serão analisadas as quatro principais motivações para os inquiridos solteiros e para o inquirido 11 uma vez que, dado que é divorciado e não tem filhos, não apresente quaisquer obrigações familiares. Assim, os inquiridos analisados neste ponto serão: 1, 2, 4, 5, 11, 12, 13, 21 e 23.

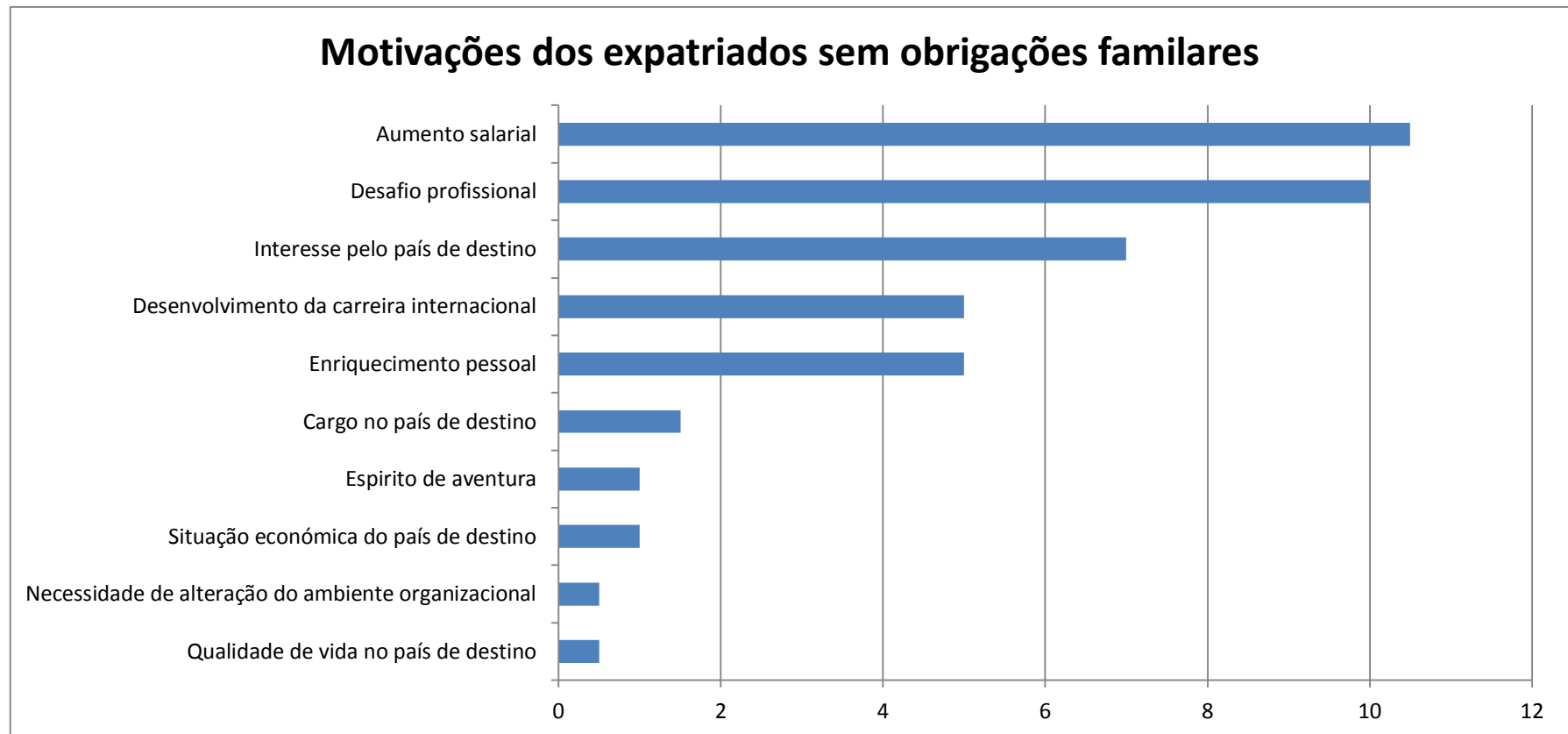
Segundo Baruch e Quantrill (2002), as principais motivações para os indivíduos solteiros passam pela “Remuneração”, “Acomodação”, “Língua” e “Posição”, no entanto, os dados obtidos pelos nossos inquiridos revelam algumas diferenças.

Em relação à primeira motivação, os dados obtidos vão ao encontro do estudo destes autores, uma vez a motivação “Aumento salarial” aparece como principal, com 10,5 pontos. No entanto, a motivação “Desafio profissional” surge imediatamente a seguir com uma diferença mínima, 10 pontos, motivação essa que não é referida pelos autores supramencionados.

Na segunda e terceira posição, na “Figura 1”, presente na revisão da literatura, surgem, respetivamente, as motivações “Acomodação” e “Língua”. Como já tinha sido

ênfâtizado na revisão da literatura, a motivação “*Língua*” não é visto pelo investigador como um fator motivacional, mas sim como um elemento facilitador da adaptação ao país de destino. Já nos dados obtidos pelos inquéritos o “Interesse pelo país destino” surge em terceiro lugar. Na opinião do investigador, esta constatação, acaba por ir ao encontro do estudo referido, uma vez que o facto de o expatriado conhecer o idioma do país de destino acaba por se tornar um fator de interesse para ser expatriado para o respetivo país.

Figura 11 - Motivações dos inquiridos sem obrigações familiares



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Motivações dos inquiridos com obrigações familiares

Neste ponto serão analisadas as quatro principais motivações dos inquiridos com obrigações familiares, ou seja, dos inquiridos com conjugue e/ou com filhos. Assim, além dos inquiridos casados, este grupo abrange, igualmente, o indivíduo 3 uma vez que, embora divorciado, familiares dependentes. A agregação deste inquirido neste grupo está relacionada com o facto da decisão de aceitação da missão não ser inteiramente dele, uma vez que este tem obrigações familiares. Assim, os inquiridos analisados neste ponto serão: 3, 6, 7, 8, 9,10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22.

Baruch e Quantrill (2002), no estudo apresentado na revisão da literatura, optaram por separar os indivíduos casados em dois grupos distintos: casados e casados c/ filhos. Nesta dissertação o investigador optou por não o fazer, uma vez que o número de inquiridos casados com filhos e casados sem filhos acaba por ser pouco significativo. No entanto, não deixa de haver pontos que possam alvo de comparação.

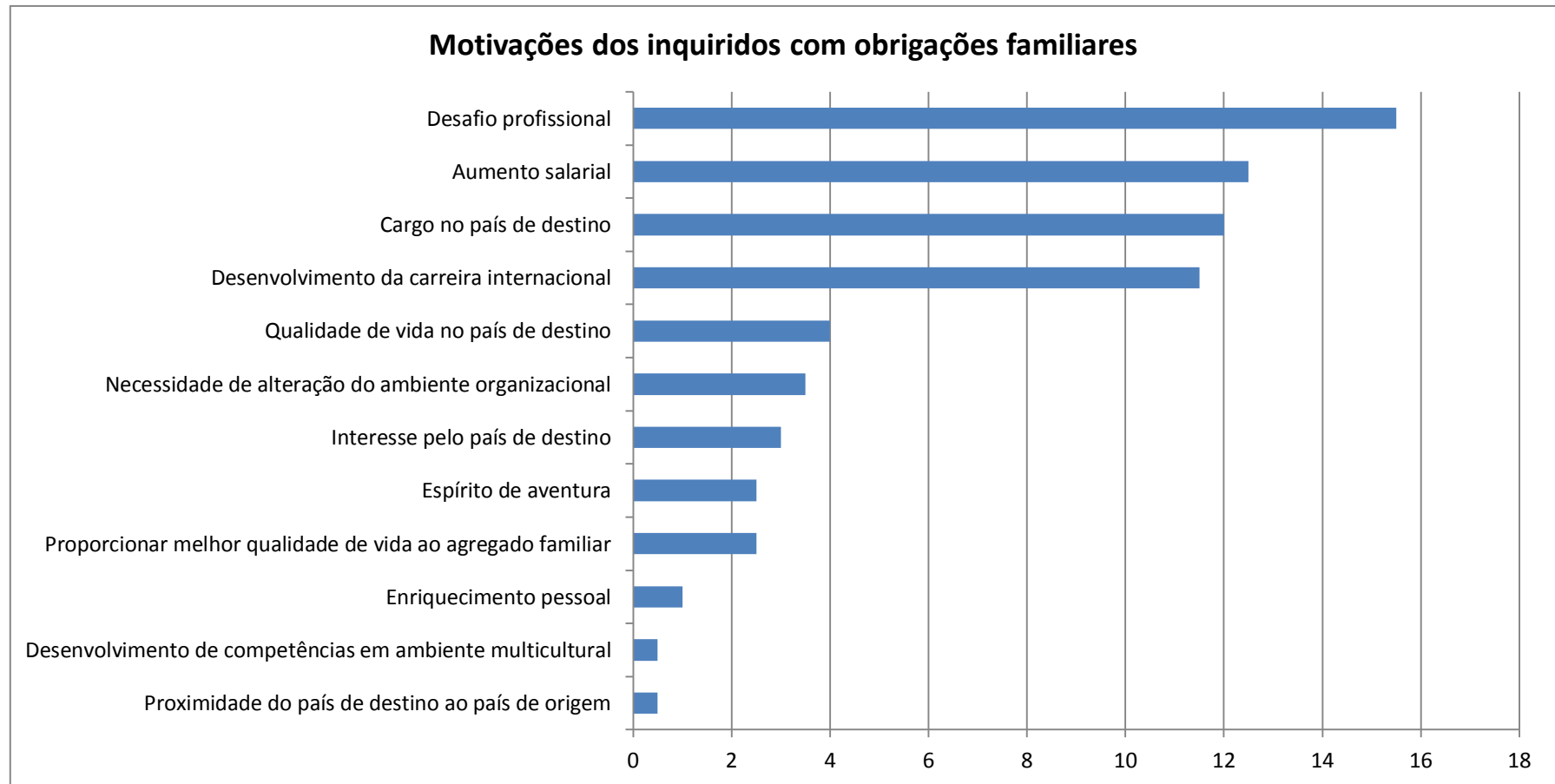
Nos dados obtidos pelos inquiridos há quatro motivações que se destacam das restantes. As quatro motivações com maior pontuação foram: “Desafio profissional” com 15,5 pontos, “Aumento salarial” com 12,5 pontos, “Cargo no país de destino” e “Desenvolvimento da carreira internacional”, (ver “Figura 12”).

Vejamos agora as semelhanças e diferenças com os estudos de Baruch e Quantrill. Em relação à importância da motivação “Aumento salarial” há semelhanças notórias, dado que surge como motivação tanto para os “casados” como para os “casados com filhos”. A motivação “Cargo no país de destino” apresentada nos inquiridos, consta nas motivações para “casados com filhos” como “*Prospecção na carreira*” e nas motivações para os indivíduos casados como “*Posição*”, uma vez que se deduz que os autores se estejam a referir à posição no país de destino.

A grande diferença surge na motivação “Desafio profissional”. Como o investigador referiu, o desafio profissional lidera as motivações para os inquiridos, no entanto, não consta nas quatro principais motivações, nem para os indivíduos casados nem para os casados com filhos, como podemos verificar na “Tabela 1”, presente na revisão da literatura. Embora não haja semelhanças neste aspeto, é importante referir que as quatro principais motivações para os indivíduos com obrigações familiares são exatamente as

motivações mais cotadas para os inquiridos no geral. Poder-se-ia, assim, realçar a importância do grupo “inquiridos com obrigações familiares” nas motivações gerais, no entanto, e uma vez que a amostra é reduzida, admite-se, igualmente, que as semelhanças entre as motivações deste grupo e dos inquiridos no geral, pode ser meramente casual.

Figura 12 - Motivações dos inquiridos com obrigações familiares



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Influência do acompanhamento da família na missão internacional

O propósito deste ponto será verificar se existem diferenças significativas nas motivações entre os inquiridos que se fizeram acompanhar pela família e os inquiridos, com familiares dependentes, que partiram sozinhos para a missão internacional. Neste ponto, os inquiridos objeto de análise serão apenas os inquiridos com obrigações familiares, mas divididos em dois grupos. No primeiro estarão os inquiridos 7, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 22 que se fizeram acompanhar pela sua família, do outro lado estarão os inquiridos 3, 6, 8, 9, 10 e 14, que partiram sozinhos para a missão internacional

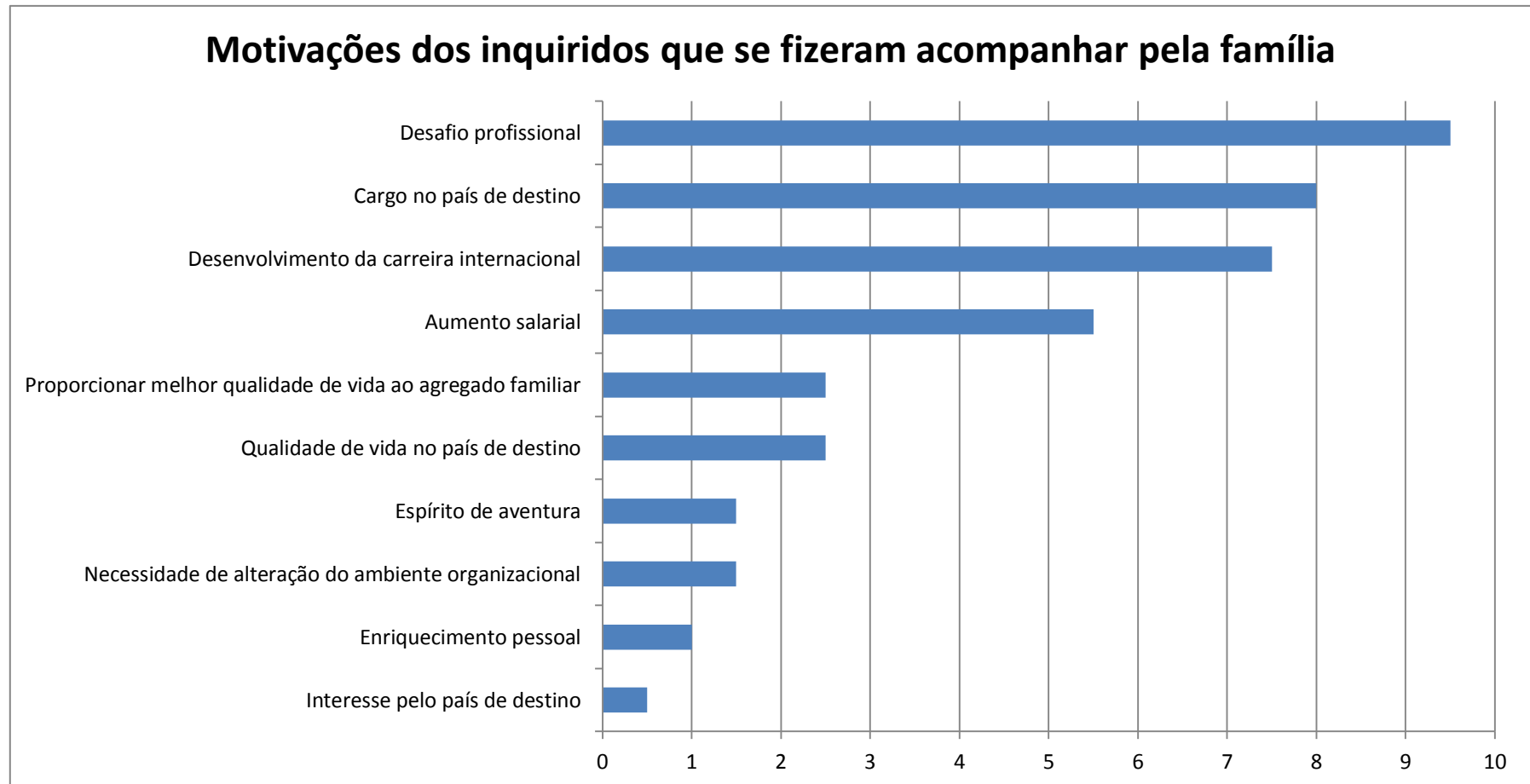
Durante a revisão da literatura, e embora não seja um tema muito focado no capítulo das motivações, presente na revisão da literatura, a temática da influência da família na expatriação foi objeto de estudo. Essa foi a principal razão pela qual o investigador pensou ser interessante fazer esta separação neste capítulo. Esta desagregação tem como foco perceber se há alguma motivação, nas quatro principais, que esteja presente nos inquiridos que partiram sozinhos. Na verdade, e como podemos visualizar nas “Figuras 16 e 17”, as quatro motivações para cada um dos grupos são as mesmas, embora a ordem difira.

Um ponto que, na opinião do investigador, é digno de registo, está relacionado com a motivação “Aumento salarial” aparecer como principal motivação para os indivíduos que partem sozinhos para a missão internacional e aparecer apenas em quarto lugar para os inquiridos que se fazem acompanhar pela sua família. Assim, segundo a classificação de Richardson e McKenna (2002), podemos classificar os indivíduos que partem sozinhos para a missão internacional como “*mercenários*”, uma vez que a componente monetária representa a maior motivação para este grupo. É de realçar, novamente, a ausência da temática das remessas dentro desta motivação. Embora os inquiridos tenham dado ênfase, nos inquéritos, apenas à motivação “Aumento salarial”, o investigador crê fazer todo o sentido poder admitir que parte dessa componente se destina ao envio de remessas para os familiares que permaneceram no país de origem.

Os inquiridos que se fizeram acompanhar pela família vêm comprovar os estudos de Baruch e Altman (2002), na medida em que aceitaram a missão internacional devido, como consta na “Figura 13”, a uma escolha pessoal (1ª motivação - “Desafio

profissional”) e não baseado apenas em incentivos organizacionais, como o aumento salarial (4ª motivação - “Aumento salarial”).

Figura 13 - Motivações dos inquiridos que se fizeram acompanhar pela família



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

Figura 14 - Motivações dos inquiridos que partiram sozinhos



Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

4.2 Discussão dos resultados

Ao longo dos subcapítulos anteriores, quantificámos, através de um sistema pontual, todas as motivações referidas pelos vários grupos desagregados pelo investigador, a partir dos inquéritos realizados.

Neste ponto, o processo será mais simplificado. Fundamentado pelo estudo, apresentado de forma sucinta na “Tabela 1”, presente na revisão da literatura mencionada inúmeras vezes ao longo do último capítulo, elaborámos uma tabela semelhante, “Tabela 4”, para cada grupo por nós analisado, com o objetivo de classificar cada um dos vários grupos, segundo as classificações de Richardson e McKenna (2002), em “*explorador*”, “*refugiado*”, “*mercenário*” e “*arquiteto*”. É de realçar, mais uma vez, que, tal como defendem estes autores, estas classificações não são exclusivas, podendo, cada grupo, apresentar mais do que uma classificação diferente.

Na “Tabela 5”, e uma vez que a questão central desta dissertação passa por conhecer as motivações gerais, classificou-se cada uma das quatro principais em intrínseca ou extrínseca, conforme o estudo de Herzberg, mencionado por Brooks (2006), e de Ryan e Deci (2000), com o intuito de perceber se, tal como defendem grande parte dos estudos presentes nesta dissertação, a importância das motivações intrínsecas já supera a importância das motivações extrínsecas ou, se pelo contrário, fatores como a componente salarial ou o *status* (motivações extrínsecas) continuam a ter um peso preponderante nas motivações dos expatriados.

Em suma, enquanto na “Tabela 4” estão classificados, com base nos estudos de Richardson e McKenna (2002), os diferentes grupos de expatriados, na “Tabela 5” expõe-se, de forma muito sintetizada, a grande conclusão desta dissertação: as principais motivações para a expatriação, e constata-se, ao mesmo tempo, a importância das motivações intrínsecas ou extrínsecas segundo classificações de Herzberg e Ryan e Deci (2000), para os inquiridos que compuseram a amostra.

O grupo “inquiridos com cargos semelhantes” apresenta como principais motivações “Aumento salarial”, “Desenvolvimento da carreira internacional”, “Enriquecimento pessoal” e “Necessidade de alteração do ambiente organizacional”. Este grupo pode ser classificado como “mercenário”, uma vez que a componente financeira é o principal

motivador, como “refugiado”, na medida em que apresenta como uma das principais motivações a necessidade de sair do ambiente organizacional devido a situações adversas e também “arquiteto”, já que a motivação “Desenvolvimento da carreira internacional” é apontada como a segunda motivação mais importante.

Como podemos ver, cada expatriado ou, neste caso, grupo de inquiridos, pode ter mais do que uma classificação, já que os motivos não são exclusivos. Este grupo é um dos mais completos, dado que, como observámos, das quatro classificações referidas por Richarson e McKenna (2002), apenas uma delas não está presente. Todos os grupos discriminados na “Tabela 4” são classificados de, pelo menos, duas formas diferentes, como vamos, de seguida, verificar.

O grupo “inquiridos que progrediram na carreira” podem ser classificados como “mercenários” e “arquitetos” uma vez que, tanto olham para a componente monetária como uma das principais motivações, como vêem a missão internacional como o caminho ideal para desenvolverem a carreira internacional.

O grupo “inquiridos sem obrigações familiares” pode, igualmente, ser classificado de duas formas diferentes: “mercenários” e “exploradores”, uma vez que além da componente financeira, tem como objetivo conhecer novas culturas, como podemos concluir através da missão “interesse pelo país de destino”.

Os restantes grupos são, igualmente, classificados como “mercenários” e “arquitetos”, uma vez que referem tanto a componente salarial como olham para a missão internacional como o caminho a seguir para desenvolverem a sua carreira internacional.

Tabela 4 - Motivações dos vários grupos de inquiridos

Ordem	Cargos semelhantes	Progressão na carreira	Sem obrigações familiares	Com obrigações familiares	Família acompanhou	Família não acompanhou
1	Aumento salarial	Desafio profissional	Aumento salarial	Desafio profissional	Desafio profissional	Aumento salarial
2	Desenvolvimento da carreira internacional	Aumento salarial	Desafio profissional	Aumento salarial	Cargo no país de destino	Desafio profissional
3	Enriquecimento pessoal	Cargo no país de destino	Interesse pelo país de destino	Cargo no país de destino	Desenvolvimento da carreira internacional	Cargo no país de destino
4	Necessidade de alteração do ambiente organizacional	Desenvolvimento da carreira internacional	-	Desenvolvimento da carreira internacional	Aumento salarial	Desenvolvimento da carreira internacional

Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

A “Tabela 5” é a resposta à questão central desta dissertação.

Como foi, inúmeras vezes, referido neste trabalho o objetivo passa por conhecer as principais motivações dos expatriados qualificados quando saem de países desenvolvidos, com destino a países em desenvolvimento/economias emergentes.

As principais motivações para a missão internacional, por ordem decrescente são: “Desafio profissional”, “Aumento salarial”, “Desenvolvimento da carreira internacional” e “Cargo no país de destino”. Estas quatro motivações vêm sustentar grande parte da revisão da literatura presente neste trabalho.

Baruch e Altman (2002) defendem que a aceitação da missão internacional passa, cada vez mais, por motivações intrínsecas, ou seja, motivações relacionadas com a satisfação pessoal e a procura por novos desafios. Suutari (2003) refere que as motivações diferem consoante as pessoas, isto é, enquanto umas são atraídas por fatores intrínsecos, outras dão maior importância a fatores extrínsecos.

Na opinião do investigador, os dados obtidos através dos inquéritos sustentam ambos os estudos supramencionados.

As quatro principais motivações apresentadas contêm duas motivações intrínsecas (“Desafio profissional” e “Desenvolvimento da carreira internacional”) e duas motivações extrínsecas (“Aumento salarial” e “Cargo no país de destino”). Uma vez que o desafio profissional foi a motivação mais referida, as teorias iniciais de Taylor voltam a ser contraditas, tal como têm sido nos estudos mais recentes, uma vez que, como observamos, embora a componente monetária seja uma das motivações mais importantes, a missão internacional não é aceite somente devido a esta componente.

Tabela 5 - Classificação das motivações gerais dos inquiridos

Ordem	Motivações	Classificação Segundo Herzberg, mencionado por Brooks (2007) e Segundo Ryan e Deci (2000)
1 ^a	Desafio profissional	Intrínseca
2 ^a	Aumento salarial	Extrínseca
3 ^a	Desenvolvimento da carreira internacional	Intrínseca
4 ^a	Cargo no país de destino	Extrínseca

Fonte: Elaboração própria através dos inquéritos realizados

5. Conclusão, Limitações e Investigações futuras

O presente estudo teve como propósito perceber as principais motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, e acaba por ser um contributo para a teoria já existente, na medida em que, como é referido nesta dissertação, a expatriação de países desenvolvidos para países em desenvolvimento é uma temática longe de estar exaustivamente explorada.

Embora o fenómeno da expatriação tenha ganho importância ao longo dos últimos anos, os estudos existentes continuam sem identificar, de forma clara e objetiva, as diferenças principais entre ser expatriado entre países desenvolvidos e ser expatriado de países desenvolvidos para países em desenvolvimento.

Em relação às conclusões inerentes a esta dissertação, estas poder-se-ão dividir em dois grupos distintos.

Em primeiro lugar, apresentaremos as conclusões gerais, isto é, as conclusões relacionadas com o processo de expatriação que as empresas enfrentam, nomeadamente em relação aos processos de seleção/recrutamento e formação dos candidatos à expatriação e, de seguida, as conclusões a que o investigador se propôs no início da dissertação, ou seja, as principais motivações dos expatriados qualificados provenientes de países desenvolvidos para países em desenvolvimento. Por último apresentar-se-ão algumas limitações, bem como possíveis investigações futuras que se poderão desenvolver.

Derivado desta dissertação foi possível concluir, a nível geral, três aspetos que o investigador considera dignos de registo: 1) As empresas recorrem à expatriação com o objetivo de assegurar que os gestores presentes nas subsidiárias estejam focados em atingir os objetivos estratégicos definidos para a subsidiária; 2) As entrevistas aos candidatos à expatriação devem ser feitas, segundo Camara (2008), por um painel composto pelo responsável da empresa-mãe, pelo futuro chefe da subsidiária e por um técnico pertencente ao quadro de recursos humanos da organização, no entanto a maioria das empresas desprezam este processo e a tarefa fica a cargo do gestor de linha que ignora os critérios do Departamento de Recursos Humanos (Bonache *et al*, 2001);

3) De acordo com Harzing e Ruyssevelt (1995), citado por Culigiuri e Colakoglu (2007), o programa de formação a frequentar pelos candidatos deve ser composto por três elementos: consciência cultural, visitas preliminares e formação linguística, sem embargo, o que acontece na maioria das organizações é que o programa de formação tem como exclusividade a componente técnica, não abordando os demais elementos.

No que às conclusões inerentes ao tema principal diz respeito, esta dissertação permitiu perceber que as quatro motivações para os expatriados qualificados são, por ordem decrescente: 1) Desafio profissional; 2) Aumento salarial; 3) Desenvolvimento da carreira internacional; 4) Cargo no país de destino. Estes resultados vêm em conformidade com a revisão da literatura apresentada, na medida em que, nas quatro motivações principais, constam duas motivações intrínsecas (motivações relacionadas com determinadas escolhas pessoais), concretamente “Desafio profissional” e “Desenvolvimento da carreira internacional” e duas motivações extrínsecas (motivações relacionadas com incentivos organizacionais), nomeadamente “Aumento salarial” e “Cargo no país de destino”.

A revisão da literatura apresentada nesta dissertação apontava para uma importância crescente das motivações intrínsecas, embora fatores como o aumento salarial nunca possam ser desprezados, o que vai ao encontro dos dados obtidos.

Embora o objetivo principal proposto pelo investigador estivesse relacionado com as motivações gerais, o investigador decidiu explorar, de forma mais profunda, os resultados obtidos através dos inquéritos e, uma vez que a revisão da literatura apresentada enfatizava as diferentes motivações consoante os compromissos familiares dos expatriados, o investigador decidiu apresentar, igualmente, algumas conclusões em relação a esse aspeto.

Na “Tabela 4”, presente na discussão de resultados e, igualmente, presente nesta conclusão, estão apresentadas as principais motivações consoante os vários grupos agregados pelo investigador.

Os inquiridos com cargos semelhantes em ambos os países, sem obrigações familiares e os que partiram sozinhos para a missão internacional são considerados,

maioritariamente, “mercenários”, uma vez que vêm a componente monetária como o principal fator motivador.

Em relação aos restantes grupos, a principal motivação, “Desafio profissional”, é considerada uma motivação intrínseca, o que significa que estes indivíduos aceitaram a missão internacional devido a uma satisfação pessoal.

Tabela 4 - Motivações dos vários grupos de indivíduos

Ordem	Cargos semelhantes	Progressão na carreira	Sem obrigações familiares	Com obrigações familiares	Família acompanhou	Família não acompanhou
1	Aumento salarial	Desafio profissional	Aumento salarial	Desafio profissional	Desafio profissional	Aumento salarial
2	Desenvolvimento da carreira internacional	Aumento salarial	Desafio profissional	Aumento salarial	Cargo no país de destino	Desafio profissional
3	Enriquecimento pessoal	Cargo no país de destino	Interesse pelo país de destino	Cargo no país de destino	Desenvolvimento da carreira internacional	Cargo no país de destino
4	Necessidade de alteração do ambiente organizacional	Desenvolvimento da carreira internacional	-	Desenvolvimento da carreira internacional	Aumento salarial	Desenvolvimento da carreira internacional

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, podemos afirmar que os objetivos a que o investigador se propôs no início da dissertação foram atingidos. No entanto, há que destacar algumas limitações, tanto em relação à revisão da literatura apresentada, como em relação à metodologia utilizada. Como foi referido anteriormente, a revisão da literatura sobre os expatriados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento é mais limitada, o que desencadeou que o investigador, apoiado em diversos estudos, apenas pudesse enfatizar as motivações gerais para a expatriação.

No capítulo que abrange as motivações para a expatriação, e embora sejam diversos os autores referenciados, todos os estudos estão relacionados com motivações gerais dos expatriados, sem que nenhum enfatize especificamente os países de origem e os países de destino. Essa limitação originou que, no capítulo da discussão de resultados, as motivações apresentadas pelos expatriados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento tivessem como única base de comparação as motivações gerais apresentadas pelos autores supramencionados, o que explica, em parte, determinadas diferenças já referidas pelo investigador.

A segunda limitação advém do elevado número de inquéritos não respondidos por expatriados contactados pelo investigador. O objetivo inicial seria apresentar uma amostra composta por trinta expatriados, no entanto, e embora o número de expatriados contactados pelo investigador superasse os cinquenta, mais de metade das respostas não foram recebidas. Ainda assim, e uma vez que a pergunta central do inquérito é uma pergunta aberta, o investigador sente que os objetivos a que se propôs foram atingidos e que a presente dissertação contribui, de forma positiva, para a revisão da literatura já existente.

Finalizada a dissertação em questão, surgem algumas questões, ao longo do trabalho que, derivado à escassa literatura, que o investigador não conseguiu responder e, face a isso, são propostas para futuras investigações.

Em primeiro lugar, e perante os resultados apresentados, seria interessante investigar, de forma profunda, as principais diferenças, ao nível das motivações, quando o trabalhador é expatriado entre países desenvolvidos e quando, tal como os vinte e três inquiridos analisados, o trabalhador é expatriado para um país menos desenvolvido.

A segunda questão prende-se com a importância das remessas por parte dos expatriados qualificados. Cada vez mais jovens qualificados se dispõem a aceitar missões internacionais em países menos desenvolvidos que o país de origem, primeiro porque são cada vez mais ambiciosos em relação às suas carreiras profissionais e demonstram cada vez mais vontade em conhecer novas culturas e segundo porque, à partida, não têm familiares dependentes.

Embora notícias recentes apontem para a diminuição da importância das remessas devido, em larga escala, à crise mundial, estamos cientes que essa não é a única explicação e, seria interessante perceber o comportamento dos expatriados qualificados relativamente às suas remessas.

Referências bibliográficas

Adler, N. (1984), “Women in International management: Where are they?”, *California Management Review*, Vol. 26, N.4, pp. 78-89.

Adler, N. (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomsen South West, Edição 5, EUA.

Altheide, D.L. & Johnson, J. M. (1994), “Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research”. In Denzin, N.K. e Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

André, M. & Barrulas, M. J. (2006), “From expatriate information needs to information management in the expatriation cycle”, in Guerrero-Bote, V.P. *Current Research in Information Sciences and Technologies*, pp. 434-438.

Avril, A. B. & Magnini, V. P. (2007), “A Holist approach to expatriate success” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 53-64.

Aycan, Z. & R. N. Kanungo (1997), “Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management”, in CT: JAI Presse, D. Saunders e Z. Aycan (editors). *New Approaches to Employee Management*, pp. 245-260, Greenwich.

Bardin, L. (2013), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baruch, Y. & Altman, Y. (2002), “Expatriation and Repatriation In MNCs: a Taxonomy”. *Human Resource Management*, Vol. 41, N.2, pp. 236-259.

Baruch, Y., Steele, D. J. & Quantrill, G. A. (2002), “Management of Expatriation and Repatriation for Novice Global Player”. *International Journal of Manpower*, Vol.23, N.7, pp. 659-671.

Barroso, T. A. (2011), “Mobilidade Internacional: Carreiras Sem Fronteiras”, *HR Human Resources Portugal*, Fevereiro.

Beardweel, I. Holden, L. & Claydon T. (2004), *Human Resource Management. A contemporary approach*, Londres, Scotprint, Edição 4.

- Bonache, J., C. Brewster & V. Suutari (2001), "Expatriation: A Developing Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, N.1, pp. 3-20.
- Brewster, C., Sparrow & Vernon, G. (2007), *International Human resource management*. London: CIPD.
- Briscoe, D. R. & Schuler, R.S. (2004), *International Human Resource Management – Policy and Practice for the Global Enterprise*. Edição 2, London e New York: Routledge.
- Brooks, I. (2007), *Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisations*. Pearson Education Ltd, Edição 3, Spain.
- Caligiuri, P. (2000), "Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment", *Management International Review*, Vol. 40, N.1 pp. 61-80.
- Caligiuri, P.M. & Colakoglu, S. (2007), "A strategic contingency approach to expatriate assignment management", *Human Resource Management Journal*, Vol.17, N.4, pp.393-410.
- Camara, P.B. (2008), *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*, Lisboa: Dom Quixote.
- Campenhoudt, L. V. & Quivy, R. (2003), *Manual de investigação em ciências sociais*, Edição 3, Lisboa: Gradiva
- Cardim, J., Miranda, R., Pinhal, A. & Oliveira, C. (1998), *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: ISCTE.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998), *Metodologia da investigação: guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cunningham, J. B. (1997), "Case Study Principles for Different Types of Cases, Quality & Quantity", *International Journal of Methodology*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 31, N.4, pp. 401-423.

Dowling, P., Festing M. & Engle J. (2008), *International human resource management*, Thompson.

Dowling, P. & Welch, D. (2004), *International human resource management: managing people in a multinational context*. London: Thomson.

Evans, J. & Treadgold, A. & Mavondo, F. T. (2000), "Psychic distance and the performance of international retailers- a suggested theoretical framework, *International Marketing Review*, Vol.17, N.4/5, pp. 373-391.

Flick, U. (2006), *An Introduction to qualitative research*, SAGE Publications Ltd. Edição 3, U.K.

Freitas, M. E. (2006), "Expatriação de executivos". *GV Executivo*. São Paulo, Vol.5, N.4, pp. 48-52, Setembro/Outubro.

Fortin, M. F., Côté, J. & Filion, F. (2009), *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Edição Lusodidacta: Loures.

Gabel, R. S., Dolan, S. L. e Cerdin, J. L. (2005), "Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success" in *Global Assignments, Career Development International*, Vol.10, N.5, pp. 375-418.

Gellatly, I., Hunter, K., Currie, L. & Irving, P. (2009), "HRM practices and organizational commitment profiles", *The International Journal of Human Resource Management*, N. 20, pp. 869-884.

Graf, A. (2004), "Expatriate Selection: An Empirical Study Identifying Significant Skill Profiles", *Thunderbird International Business Review*, Vol.46, N.6, pp.667- 685.

Góis, P. & Marques, J. C. (2007), *Estudo Prospectivo sobre Imigrantes Qualificados em Portugal*. Lisboa: Alto-Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

Harzing, A. & Ruysseveldt, J. (1995), *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.

He, R. & Liu, J. (2010), *Barriers of cross cultural communication in multinational firms*, Halmstad School of Business and Engineering, Halmstad.

Hébert, M. L., Goyette, G. & Boutin (1990), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. 2ª edição. Lisboa: Éditions Agence d'Arc.

Holopainen, J. & Björkman, I. (2005), "The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and a empirical investigation", *Personal Review*, Vol.34, N.1, pp. 37-50.

Hofstede, G. (1991), "Cultures and organizations", London: McGraw-Hill.

Homem, I.D., & Tolfo, S.R (2008), "Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira". *RAC-Electrónica*. Vol.2, pp. 201-217.

Hurn, B. J. (2006), "The Selection of International Managers: Part 1", *Industrial and Comercial Training*, Vol. 38, N.6, pp. 279-286.

Ingle, M. R. (2013), *A study of role and importance of motivation in the development of work environment*, Vol.1, N.3, Março.

Johanson, & Wiedersheim-Paul. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments" *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N.1, pp. 23-32.

Kets de Vries, M .F .R. (1997), *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna* (Tradução Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Anna Cristina de Mattos Marcondes). São Paulo: Atlas.

Lasserre, P. (2003), *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Lee, L. Y. & Croker, R. (2006), A Contingency Model to Promote the Effectiveness of *Expatriate Training*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.106, N.8, pp.1187-1205.

Martins, D. (2013), *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. 1ª edição, editora Bubok Publishing, Madrid.

Martinsons, M. G. & Hempel, P. S. (1998). “Chinese Business Process Re-engineering”, *International Journal of Information Management*, Vol.18, N.6, pp.393-407.

Myers, M. D. (2009), *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.

Pereira, N. *et al.* (2005), “Expatriação e estratégia internacional: papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 9, N.4, pp. 53-71.

Ramos, M. C. (2013),+ “Mobilidades Qualificadas e Empreendedoras no Contexto dos Movimentos Migratórios Contemporâneos e da Crise Económica”. *Revista Ambivalências*, Vol. 1, N.2, pp. 73-99.

Richardson, J. & McKenna, S. (2002), “Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation”, *Career Development Internacional*, Vol. 7, N. 2, pp. 67-78.

Rosa, M.J.V., Seabra, H. & Santos, T. (2003), *Contributos dos imigrantes na demografia portuguesa: o papel das populações de nacionalidade estrangeira – o papel das populações de nacionalidade estrangeira*, Lisboa: ACIME, pp. 18-24.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, Vol.55, pp. 68-78.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Romero, E. J. (2002), “The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness”, *Journal of Management Research*, Vol.2, N.2, pp.73-77.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011), *Como fazer investigação, dissertação, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Schell, M. S. & Solomon, C.M. (1997), *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*, McGraw-Hill, New Work.

Shen, J. Edwards, V. (2004), “Recruitment and selection in Chinese MNEs”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, N.4-5, pp. 814-835.

Silva, E.L & Menezes, E.M (2001), *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

Sparrow, P. & Hiltrop, J (1994), *European Human Resources Management*. New York: Prentice Hall.

Suutari, V. (2003), “Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, pp. 185-207.

Tomás, T. (2013), *Gestão da diversidade cultural: análise de obstáculos dos gestores portugueses no Brasil*, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto.

Trompenaars, F. (1994), *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, Educator.

Tung, R. L. (1988), "Career issues in international assignments". *The Academy of Management Executive*, Vol.2, N.3, pp. 241-244.

Walsh, L.H. & Schyns, B. (2010), "Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, N.21-22, pp. 260-273.

WebFinance, Inc. (2015), Business Dictionary – Motivation, *Business Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html> Access in February 7th, 2015.

Yin, R.K. (2009), *Case study research: design and methods*. California: SAGE Inc.

ANEXOS

Anexo 1- Questionário

O meu nome é André Gaspar, sou estudante do mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e, neste momento, encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado. Decidi enveredar pela temática dos recursos humanos internacionais, mais concretamente, a expatriação. O meu tema é “Motivações dos expatriados qualificados que se deslocam de países desenvolvidos para países em desenvolvimento”, quer isto dizer que o meu objeto de estudo são pessoas qualificadas, pertencentes aos quadros superiores de uma empresa com sede num país desenvolvido e que, neste momento, se encontram a desenvolver a sua atividade profissional numa empresa pertencente ao grupo da empresa-mãe, num país em desenvolvimento. Dado que nem todos os trabalhadores estão dispostos a abraçar missões internacionais, o que procuro saber, através deste questionário, são as motivações que, pessoalmente, os levaram a aceitar a missão internacional.

Questionário

1. Sexo:
2. Idade:
3. Habilitações literárias:
4. Estado civil:
5. Filhos:
6. A família acompanhou-o na missão internacional:
7. País da empresa-mãe:
8. Atividade profissional na empresa mãe:
9. País da subsidiária:
10. Atividade profissional na subsidiária:
11. Dado que se deslocou de um país desenvolvido para um país em desenvolvimento, enumere, por ordem de influência, as 4 principais motivações que o levaram a aceitar a missão internacional.
12. A missão internacional, tanto a nível profissional como pessoal, está a ir ao encontro das suas expectativas ou tem-se deparado com dificuldades específicas?

Anexo 2 Motivações apresentadas pelos inquiridos

Inquiridos	Motivações para a expatriação
1	1)Aumento salarial 2)Interesse pelo país de destino 3)Desafio profissional 4)Qualidade de vida no país de destino
2	1)Desafio profissional 2)Aumento salarial 3)Enriquecimento pessoal 4)Necessidade de alteração do ambiente organizacional
3	1)Desenvolvimento da carreira internacional 2)Desafio profissional 3)Interesse pelo país de destino 4)Aumento salarial
4	1)Interesse pelo país de destino 2)Desafio profissional 3)Enriquecimento pessoal 4)Espírito de aventura
5	1)Desafio profissional 2)Aumento salarial 3)Enriquecimento pessoal
6	1)Cargo no país de destino 2)Desafio profissional 3)Aumento salarial
7	1)Cargo no país de destino 2)Desafio profissional 3)Aumento salarial 4)Espírito de aventura
8	1)Aumento salarial 2)Qualidade de vida no país de destino 3)Espírito de aventura
9	1)Necessidade de alteração do ambiente organizacional 2)Aumento salarial 3)Desafio profissional 4)Proximidade do país de destino ao país de origem
10	1)Desenvolvimento da carreira internacional

	2)Interesse pelo país de destino 3)Aumento salarial 4)Desafio Profissional
11	1)Aumento salarial 2)Desenvolvimento da carreira internacional 3)Enriquecimento pessoal 4)Espírito de aventura
12	1)Aumento salarial 2)Desenvolvimento da carreira internacional 3)Enriquecimento pessoal
13	1)Desafio profissional 2)Interesse pelo país de destino 3)Situação económica do país de destino 4)Aumento salarial
14	1)Cargo no país de destino 2)Desafio profissional 3)Aumento salarial 4)Desenvolvimento de competências em ambiente multicultural
15	1)Desenvolvimento da carreira internacional 2)Qualidade de vida no país de destino 3)Necessidade de alteração do ambiente organizacional
16	1)Desenvolvimento da carreira internacional 2)Cargo no país de destino 3)Aumento salarial 4)Necessidade de alteração do ambiente organizacional
17	1)Desafio profissional 2)Desenvolvimento da carreira internacional 3)Espírito de aventura 4)Aumento salarial
18	1)Desafio profissional 2)Cargo no país de destino 3)Aumento salarial 4) Interesse pelo país de destino
19	1)Desafio profissional 2)Cargo no país de destino 3)Proporcionar melhor qualidade de vida ao agregado familiar 4)Aumento salarial
20	1)Desafio profissional 2)Proporcionar melhor qualidade de vida ao agregado 3)Qualidade de vida no país de destino

	4)Enriquecimento pessoal
21	1)Desenvolvimento da carreira internacional 2)Aumento salarial 3)Desafio profissional
22	1)Desenvolvimento da carreira internacional 2)Cargo no país de destino 3)Aumento salarial 4)Enriquecimento pessoal
23	1)Interesse pelo país de destino 2)Cargo no país de destino 3)Aumento salarial 4)Desafio Profissional